

## I stormens öga räcker status quo föga

- Hur en central aktör i krog- och restaurangbranschen ställer om under extrem kris

*Andreas Lennartsson & Elsa Reuter Dahl Svedberg*



Examensarbete • 15 hp • Grundnivå

Ekonomi – Hållbar utveckling

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, nr 1325 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2020

**I stormens öga räcker status quo föga – Hur en central aktör i krog- och restaurangbranschen ställer om under extrem kris**

*Andreas Lennartsson & Elsa Reuterdaahl Svedberg*

<b>Handledare:</b>	Erik Melin, Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU), Institutionen för ekonomi
<b>Examinator:</b>	Karin Hakelius, Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU), Institutionen för ekonomi
<b>Omfattning:</b>	15 hp
<b>Nivå och fördjupning:</b>	G2E
<b>Kurstitel:</b>	Självständigt arbete i företagsekonomi
<b>Kurskod:</b>	EX0902
<b>Program/utbildning:</b>	Ekonomi – hållbar utveckling
<b>Ansvarig institution:</b>	Institutionen för ekonomi
<b>Fakultet:</b>	Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)
<b>Utgivningsort:</b>	Uppsala
<b>Utgivningsår:</b>	2020
<b>Omslagsbild:</b>	Egenarbetad, 2020
<b>Serienamn:</b>	Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
<b>Delnummer:</b>	1325
<b>ISSN:</b>	1401-4084
<b>Elektronisk publicering:</b>	<a href="http://stud.epsilon.slu.se">http://stud.epsilon.slu.se</a>
<b>Nyckelord:</b>	corporate branding, entreprenöriella möjligheter, krishantering, omställning, organisationsförändring.

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga respondenter på Caspeco AB som ställt upp på intervjuer och för deras fina bemötanden. Därutöver vill vi rikta ett ytterligare stort tack till vår handledare Erik Melin, Universitetsadjunkt vid Institutionen för ekonomi på Sveriges lantbruksuniversitet för hans stöd och bidrag till att ha gjort denna uppsatsprocess till ett givande moment.

Vi vill även tacka närstående som givit oss hjälpsam kritik samt stöd under uppsatsens gång.



# Sammanfattning

Ett företags omvärld kan ses som externa krafter under ständig förändring och påverkar företaget till omställning (Mintzberg, 2005). Som en del av omvärlden finns företags värdenätverk vilket utgör länken mellan företaget och dess omvärld (Allee, 2000). Ibland urartar omvärldens externa krafter i extrema förändringar som inte går att förutse – detta ses som en kris för företaget. När omvärlden förändras uppstår entreprenöriella möjligheter för företaget att agera på vilket leder till en omställning. En viktig tillgång i företags förmåga att upptäcka och utnyttja entreprenöriella möjligheter är företags varumärkesarbete vilket bidrar till dess omställningsförmåga. Ett exempel på en extern kris är de effekter som COVID-19-pandemin förorsakat krog- och restaurangbranschens omsättning (Caspeco, 2020). Att kunna hantera denna uppskruvade förändringshastighet som en kris av COVID-19-pandemins dignitet kräver, har upplevts som mycket problematiskt för många krog- och restaurangföretag. Ett av de företag inom branschen som har drabbats hårt är Caspeco AB som erbjuder systemlösningar för krogar och restauranger. I syfte att bemöta den nu rådande krisen har Caspeco inlett en omställningsprocess vilket denna uppsats ämnar att studera.

Syftet med denna kvalitativa studie är att undersöka hur företag i krog- och restaurangbranschen initierar omställningsprocesser till följd av externa förändringar orsakade av kris, samt hur dessa omställningsprocesser förhåller sig till företags varumärkesarbete. Forskningsstrategin har följt en induktiv ansats och baseras på en fallstudie där det empiriska materialet har samlats in genom semistrukturerade intervjuer.

Entreprenöriella möjligheter har uppstått i och med omvärldens förändringar i Caspeco AB:s värdenätverk. De som identifierats av företaget är korttidspermittering, take away-tjänst, ett avskalat affärssystem och en omsättningsbaserad affärsmodell. Företaget har därefter agerat på vissa och förhållit sig passivt till vissa. De entreprenöriella möjligheter som företaget agerat på har resulterat i en omställning av verksamheten. En dynamisk organisationsstruktur och snabba beslutsvägar har i denna uppsats identifierats som framgångsfaktorer för omställningen. Det studerade företags varumärke med en genomsyrad företagskultur om att hjälpa sina kunder ur krisen har hjälpt företaget att identifiera och agera på entreprenöriella möjligheter.

# Abstract

A company's external environment consists of external, ever-changing forces that force it to adapt (Mintzberg, 2005). The company's value network is part of this external environment; the value network is the link between the company and its external environment (Allee, 2000). Sometimes, the external forces of the company's environment accumulate into an extreme, unforeseen force of change – in this thesis, such extreme external change mechanisms are understood as crises. As the external environment changes, entrepreneurial opportunities materialise, which the company may act upon; this is more evident during extreme external crises. In addition, an important asset in the company's corporate brand plays an important role for its ability to discover and act upon entrepreneurial opportunities (Argentini and Druckenmiller, 2014).

The purpose of this qualitative study is to investigate how companies in the restaurant industry initiate various change processes due to external changes caused by crisis, and how these change processes relate to corporate branding. The research strategy employs an inductive approach. The empirical material has been collected through a case study where, in which semi-structured interviews were conducted.

The study indicates that entrepreneurial opportunities occurs as a result of changes in the external environment in the company's value network. Those opportunities identified by the company are short-term layoffs, a take-away service, a reduced business system and a turnover-based business model. The company have acted on some of the entrepreneurial opportunities and remained passive with regards to some. In conclusion, the entrepreneurial opportunities on which the company has acted upon have resulted in company change.

# Förkortningar

EM – entreprenöriella möjligheter

VD – verkställande direktör

PM – partner manager inom analys





# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEM .....	2
1.2.1 Empiriskt problem .....	2
1.2.2 Teoretiskt problem.....	3
1.3 SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.5 LITTERATURGENOMGÅNG .....	4
1.6 DISPOSITION.....	5
<b>2 TEORI.....</b>	<b>6</b>
2.1 FÖRETAGETS OMSTÄLLNING .....	6
2.1.1 Företaget och omvärlden.....	6
2.1.2 Värdenätverk – länken mellan företaget och omvärlden.....	7
2.1.3 Entreprenörskap – förändring i företag och omvärlden .....	7
2.1.4 Det evolutionära perspektivet – hur förändring växer fram .....	8
2.2 VARUMÄRKESARBETE – EN MÖJLIGHET ATT AGERA PÅ ENTREPRENÖRIELLA MÖJLIGHETER .....	9
2.3 TEORETISK SYNTES .....	10
<b>3. METOD .....</b>	<b>13</b>
3.1 KUNSKAPSTEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER .....	13
3.2 FORSKNINGSSTRATEGI OCH STUDIENS ANSATS .....	13
3.3 FALLSTUDIE .....	13
3.4 URVAL .....	14
3.4.1 Val av företag .....	14
3.4.2 Val av intervjupersoner .....	14
3.5 INTERVJUER .....	14
3.6 PRIMÄR OCH SEKUNDÄRDATA .....	15
3.7 ETISK DISKUSSION.....	15
3.8 TROVÄRDIGHET .....	15
3.9 KRITISK REFLEKTION .....	16
<b>4 EMPIRI.....</b>	<b>17</b>
4.1 ÖVERBLICK AV RESPONDENTER .....	17
4.2 BAKGRUND TILL FALLFÖRETAGET CASPECO AB .....	17
4.3 CASPECO AB I NORMALTILLSTÅND .....	17
4.3.1 VD.....	18
4.3.2 Partner manager inom analys (PM).....	18
4.3.3 Installatör .....	19
4.3.4 Produktägare bokning .....	19
4.4. CASPECO AB UNDER KRIS .....	19
4.4.1 VD.....	20
4.4.2 Partner manager inom analys (PM).....	20
4.4.3 Installatör .....	21
4.4.4 Produktägare bokning .....	22
<b>5 ANALYS .....</b>	<b>23</b>

5.1 OMVÄRLD .....	23
5.2 ENTREPRENÖRIELLA MÖJLIGHETER .....	24
5.3 STRATEGISK PROCESS .....	26
5.3.1 Agerande.....	26
5.3.2 Passivitet.....	28
5.4 OMSTÄLLNING .....	28
<b>6 DISKUSSION.....</b>	<b>31</b>
<b>7 SLUTSATSER.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERENSER.....</b>	<b>34</b>
<i>Litteratur och publikationer .....</i>	<i>34</i>
<b>BILAGA.....</b>	<b>36</b>

## Figurförteckning

Figur 1: Uppsatsens disposition .....	5
Figur 2: Dimensioner av organisationsförändring .....	8
Figur 3: Three Strategic Stars.....	10
Figur 4: Omställning .....	11
Figur 5: Stagnering .....	11

## Tabellförteckning

Tabell 1: Förklaring av begrepp .....	12
Tabell 2: Respondenter.....	17
Tabell 3: Överblick av identifierade entreprenöriella möjligheter .....	25
Tabell 4: Empirisk förankring av teoretisk modell .....	30



# 1 Inledning

*Denna uppsats syftar till att utforska hur ett företag inom krog- och restaurangbranschen kan hantera extern förändring genom organisationsförändring. Kapitlet inleds med en bakgrund till studien och en beskrivning av det empiriska och teoretiska problemet, vilket sedan följs av studiens syfte och forskningsfrågor.*

## 1.1 Bakgrund

Omvärlden kan ses som en kombination av alla de krafter som påverkar företaget, men som inte är interna delar av det (Mintzberg et al. 2005). Företagets omvärld befinner sig i ständig förändring. När omvärlden förändras påverkas såväl individ som företag. Som en del av omvärlden finns företagets värdenätverk – värdenätverket är länken mellan företaget och dess omvärld (Allee, 2000). När krafter i omvärlden påverkar värdenätverket, måste företaget förhålla sig till detta och anpassa sig (Mintzberg et al. 2005). Eftersom omvärlden är i ständig rörelse, behöver såväl företag som värdenätverk alltid befinna sig i förändring i någon mån. Ibland sker dock – mer eller mindre oväntat – extrema förändringar. När en extrem förändring sker utan att den har gått att förutse kan problem uppstå för företaget, och för företagets förmåga att anpassa sig till de nya förutsättningarna (Mintzberg et al. 2005). I denna uppsats utforskas hur extrem omvärldspåverkan påverkar företagets anpassningsförmåga. Här definieras en omfattande och oförutsedd förändring av detta slag som *kris*, medan den förändringsprocess som en kris initierar hos företaget definieras som *omställning*.

Kriser har flera implikationer för företagets strategiska process. Mintzberg m.fl. (2005) menar att under kriser kan entreprenörer agera på de förändringar som uppstår i företaget och dess omgivning. Här definieras de förändringar som uppstår i omgivningen som entreprenöriella möjligheter. Entreprenörer kan agera på dessa möjligheter och ett sådant initiativtagande kan i sin tur leda till en omställning i företaget. Med andra ord innebär detta att kriser här förstås som externa förändringar som skapar nya möjligheter för entreprenörskap; entreprenören ska därmed förstås som en nyckelaktör i omställningsprocessen.

Ett företags omvärld kan ur ett organisatoriskt perspektiv alltså betraktas som en extern kraft som ruckar på rådande organisationsstrukturer, samtidigt som nya förutsättningar uppstår (Landström och Löwegren, 2010). Yttre omständigheter som globalisering, urbanisering och nya teknologier skapar nya förutsättningar för företaget, vilket därefter initierar en omställning. Nyföretagande i kristid kan ses ur entreprenörens ögon: för entreprenören kan negativa chocker i ekonomin orsakade av betydande omställningstryck generera förändringsbenägenhet i företaget (Landström och Löwegren, 2010). För att underlätta företagets omställning menar Argentini och Druckenmiller (2014) att ett företags rykte, eller ett s.k. företagsvarumärke, är en viktig tillgång. Företagsvarumärket gör det möjligt att hantera hot från omvärlden. Arbetet med företagsvarumärket förstås av Abratt och Kleyn (2012) som företagets förmåga att positionera och marknadsföra sitt varumärke för att skapa ett positivt anseende och rykte hos samtliga intressenter. Detta är i sin tur en viktig tillgång i företagets förmåga att upptäcka och utnyttja entreprenöriella möjligheter. Det kan därmed konstateras att varumärkesarbete kan bidra till företagets strategiska process – företagets omställningsförmåga – under kriser. Sammanfattningsvis skulle en omfattande och oförutsedd extern förändring av företagets omvärld – en kris – kunna ses som en källa till nya affärsmöjligheter. Ett exempel på en sådan omfattande förändring är COVID-19-pandemin, under vilken denna uppsats har författats.

COVID-19-pandemin har, likt finanskrisen ett decennium tidigare, inneburit extrema externa omständigheter, vilka fått stor nationell påverkan. Uppmaningar och proaktiva restriktioner från b.l.a. Folkhälsomyndigheten och Socialstyrelsen om att undvika sociala sammanhang, samt förbud mot sammankomster som involverar fler än 50 personer, har slagit hårt mot näringslivet. Detta gäller inte minst för krog- och restaurangbranschen (Urborn, 2020). Sedan millennieskiftet har sysselsättningen inom krog- och restaurangbranschen ökat med 60,2% (Visita, 2018). År 2018 arbetade 4,4% av svenskarna, motsvarande 200 000 personer, inom krog- och restaurangbranschen. Det kan därmed konstateras att krog- och restaurangbranschen är en stor och viktig arbetsgivare i Sverige, och en viktig del av Sveriges näringsliv. I och med den slagkraft COVID-19-pandemin har haft, och fortsätter att ha, på krog- och restaurangbranschen, har omsättningen för restauranger runt om i Sverige minskat med i genomsnitt 62% relativt föregående års omsättning (Caspeco, 2020). Denna extrema tillbakagång kan enligt Landström och Löwegrens (2010) logik ses som en yttre omständighet som skapar nya förutsättningar för företag, vilka företagen i sin tur måste anpassa och förhålla sig till. Ett av alla företag inom krog- och restaurangbranschen som COVID-19-pandemin slagit hårt mot är Caspeco AB, som erbjuder systemlösningar för kassa, lön, schemaläggning och analystjänster (Caspeco, 2020). I denna uppsats studeras hur Caspeco har anpassat sig till denna kris.

Sammantaget sker hastigheten på den externa förändringen till följd av COVID-19-pandemin i en uppskruvad takt jämfört med andra externa förändringar som exempelvis globalisering, urbanisering, nya teknologier, och till och med i jämförelse med samtliga tidigare världsomspännande kriser. Detta medför att företags omställningsarbete behöver ske snabbare, om de ska kunna hantera de externa förändringarna som denna typ av krissituation för med sig. Detta innebär, i sin tur, att dessa förändringsprocesser blir lättare att identifiera och utforska. Här studeras hur dylika förändringsprocesser kan yttra sig – och vilka omställningsprocesser dessa förändringsprocesser initierar – under COVID-19-pandemin.

## 1.2 Problem

*I följande avsnitt presenteras uppsatsens empiriska och teoretiska problem.*

### 1.2.1 Empiriskt problem

De uppmaningar och restriktioner som initierats under COVID-19-pandemin har påverkat krog- och restaurangbranschens omsättning negativt (Caspeco, 2020). Ett av de företag inom branschen som har drabbats hårt är Caspeco AB. Företaget, som erbjuder systemlösningar för kassa, lön, schemaläggning och analystjänster (Caspeco, 2020), har en kundbas som består av 1200–1300 restauranger (pers. med., VD, 2020). Denna kundbas utgör i detta fall Caspecos värdenätverk vilket enligt Allee (2000) förstås som länken mellan företaget och omvärlden. Detta gör att Caspeco AB:s verksamhet påverkas drastiskt när värdenätverket – d.v.s. krogar och restauranger – drabbas av kriser liknande COVID-19-pandemin. Det kan därmed konstateras att de yttre omständigheter som en kris för med sig gör det problematiskt för flera olika typer av företag verka inom krog- och restaurangbranschen, och att detta får synergieffekter genom hela värdenätverket.

Att kunna hantera den uppskruvade förändringshastighet som en kris av COVID-19-pandemins dignitet kräver, har hittills upplevts som mycket problematiskt för många krog- och restaurangföretag. Vidare är branschen en viktig arbetsgivare för många svenskar, och utgör en

icke försumbar andel av BNP (Visita, 2018). Mot denna bakgrund menar författarna att krog- och restaurangföretags omställningsarbete utgör ett såväl relevant som aktuellt studieområde. Det finns ett uppenbart behov av att tydligare kartlägga företagets interna omställnings- och anpassningsarbete under den extrema omvärldspåverkan en kris av COVID-19-pandemins dignitet innebär. I syfte att bemöta den nu rådande krisen har Caspeco inlett en sådan omställningsprocess. I denna uppsats studeras hur detta omställningsarbete i praktiken har genomförts, och fortsätter att genomföras.

### 1.2.2 Teoretiskt problem

Det finns mycket skrivet om organisationsförändring inom företagsekonomisk forskning. Problemet är emellertid att även om tidigare studier har utforskat hur organisationer förändrar sig transformativt, har dessa studier i regel fokuserat kring förändring under normaltillstånd, eller under mildare krissituationer. Till dags dato finns lite forskat på hur transformativ förändring sker under extrema krissituationer, under vilka förändringsarbetet måste ske med uppskruvade hastigheter och med större omfattning.

Litteraturen kring organisationsförändring är dominerad av två forskningsområden – framväxande- och planerad förändring (Bamford och Forrester, 2003). Planerad organisationsförändring har varit det dominerande forskningsfältet inom organisationsförändring under de senaste 50 åren. En av de mest centrala teorierna inom organisationsförändring är den tysk-amerikanske psykologen Kurt Lewins (1958) så kallade ”trestegsteori”. Trestegsteorin är en processmodell där organisationen genom tre faser går från ett förutbestämt tillstånd till ett annat.

Även om forskningsområdet gällande planerad organisationsförändring är väletablerat har det kritiserats (Kanter et al. 1992). Planerad organisationsförändring är föreslagen att vara underordnad förändring i liten skala och för att vara tillägnad inkrementell förändring - alltså att förändringen sker välplanerat och stegvis, vilket inte alltid speglar hur organisationsförändring ser ut i verkligheten. Därmed fokuserar forskningsområdet för framväxande organisationsförändring på situationer som kräver snabb och transformativ förändring (Burnes, 2004; Senior, 2002). Mot bakgrund i att organisationens omvärld inte är konstant, utan snarare är under snabb förändring (Mintzberg, 2005), väcks ytterligare frågor kring hur applicerbara dessa forskningsresultat är på framväxande organisationsförändringar (Burnes, 2004). Emellertid har forskningsområdet för framväxande organisationsförändring inte fokuserat på omställningen som sker i företag under extrema kriser, vilket i sin tur medför att omfattningen av organisationsförändringen blir än mer påtaglig. Van de Ven och Poole (1995) diskuterar att förändring krävs för ett företags fortsatta överlevnad, men även här saknas perspektiv då förändringen i omvärlden är extrem i sitt slag och sker under ett uppskruvat tempo. Även tidigare forskning gällande företagsvarumärkets roll i denna omställningsprocess vid omfattande omvärldspåverkan är bristande. Enligt författarna öppnar detta upp för möjligheter att nyansera nuvarande forskning. Med detta avses i denna uppsats hur uppskruvade förändringshastigheter initierar olika förändrings- och omställningsprocesser, hur värdenätverket påverkas av dessa processer, och hur varumärkesarbete fungerar under extrem kris.

## 1.3 Syfte och avgränsningar

Syftet med studien är att undersöka hur företag i krog- och restaurangbranschen initierar omställningsprocesser till följd av externa förändringar orsakade av kris, samt hur dessa omställningsprocesser förhåller sig till företags varumärkesarbete.

*Med bakgrund i uppsatsens syfte har följande forskningsfrågor formulerats:*

- Hur ser omställningsarbetet ut under kriser som för med sig omfattande externa förändringar?
- Hur relaterar arbetet med företagsvarumärket till omställningsprocessen vid externa förändringar?

## 1.4 Avgränsningar

*Ett antal avgränsningar har tillämpats för att studien ska hållas inom ramarna för de tio veckor som tids- och resursbegränsningen är satt till.*

Uppsatsen avser att utforska företags omställningsarbete under kris. Studien genomförs under COVID-19-pandemin. Därmed kommer uppsatsens empiriska fokus förankras i de förändringsprocesser som COVID-19-pandemin medför. I syfte att ge en så detaljerad bild av omställningsarbetet som möjligt kommer en fallstudie av ett företag i krog- och restaurangbranschen, som drabbats hårt av den externa krisen, att genomföras. Därmed har studien avgränsats till en fallstudie på Caspeco AB då företaget är en central aktör i branschen med kunder över hela Sverige och har drabbats hårt av krisen som följt av COVID-19-pandemin. Omvärlden – den kringliggande kontext som påverkar detta företag – har avgränsats till att innefatta marknaden för krogar och restauranger i Sverige.

## 1.5 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången är en viktig del i undersökningsprocessen för att gå igenom och skapa en bild av den existerande litteraturen samt för att undvika att upprepa redan etablerade kunskaper som finns av befintlig forskning inom ämnesområdet (Bryman och Bell, 2017).

Bryman och Bell (2017) menar att en narrativ litteraturgenomgång lämpar sig bäst för kvalitativa studier vilket motiveras med att den ger en bred förståelse för det valda ämnesområdet samt flexibel i sin karaktär då ny litteratur kan upptäckas och användas under arbetets gång. I enlighet med Bryman och Bells (2017) diskussioner anses en narrativ litteraturgenomgång passa bäst för denna studie vilket öppnat upp för möjligheten att under arbetets gång upptäcka relevant litteratur att ta hänsyn till.

Litteraturen som ligger till grund för denna studie består av vetenskapliga artiklar, böcker och tidskrifter inom områdena organisationsförändring, entreprenörskap och företagsvarumärke. Materialet har samlats in med hjälp av databaserna Primo, Web of Science, Scopus, Google scholar samt facklitteratur från SLU:s bibliotek. För att öka trovärdigheten i det insamlade materialet är alla vetenskapliga artiklar "peer reviewed", vilket innebär att andra forskare granskat materialet innan publicering. Vid insamling av material har dessa sökord förekommit:

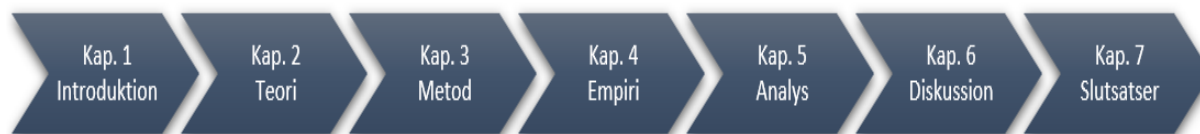


*organizational change, entrepreneurship, entrepreneurial opportunity, crisis, crisis management, strategy, change management, corporate identity och corporate brand.*

Litteraturgenomgången har tydliggjort att mycket litteratur och tidigare studier av olika typer av förändring i organisationer finns att tillgå. Där planerad eller framväxande förändring är exempel på sådana (Bamford och Forrester, 2003). Däremot finns begränsningar i tidigare forskning som berör omställning i ett uppskruvat tempo, likt omställningen som följer av COVID-19-pandemins externa effekter på företag.

## 1.6 Disposition

Vilket framgår ovan introduceras läsaren i det första kapitlet till det valda ämnesområdet, följt av empirisk och teoretisk problemformulering. Det första kapitlet innehåller även uppsatsens syfte och forskningsfrågor. I kapitel två presenteras studiens teoretiska ramverk, vilket används för att besvara forskningsfrågorna och uppfylla uppsatsens syfte. I det tredje kapitlet presenteras den metod som har använts i syfte att samla in empiriskt material. I kapitel fyra presenteras det empiriska materialet; fyra intervjuer ligger till grund för empiriinsamlingen. Kapitel fem redogör för uppsatsens analys – i detta kapitel analyseras det insamlade empiriska materialet med hjälp av uppsatsens teoretiska ramverk. I kapitel sex besvaras uppsatsens forskningsfrågor i en diskussion. Avslutningsvis i kapitel 7 presenteras uppsatsens slutsatser, samt ett antal förslag till framtida forskning, se figur 1 för en överskådlig bild av uppsatsens disposition.



*Figur 1: Uppsatsens disposition, egenarbetad bild*

## 2 Teori

*I detta kapitel behandlas väsentliga teorier för förhållandet mellan företags strategiprocesser och dess omvärld, entreprenöriella möjligheter, samt teorier för företagsvarumärket som har betydelse för denna studie. Uppsatsen har baserats på en narrativ litteraturgenomgång där utgångspunkten för teorin är företagsvarumärke, omställning, omvärld och kris.*

### 2.1 Företagets omställning

*I följande avsnitt presenteras teorier som ger förståelse för företags reaktion och processer vid externa förändringar i företagets omvärld.*

#### 2.1.1 Företaget och omvärlden

Då denna uppsats syftar till att undersöka hur företag påverkas av sin omvärld, har uppsatsens teoretiska ramverk inspirerats av Mintzbergs med fleras (2005) fyra premisser för relationen företag-omvärld. Mintzberg m.fl. (2005) redogör i "The environmental school" för hur en organisation påverkas av sin omvärld, och hur organisationen anpassar sig genom att reagera på omvärldens omständigheter. Omvärldens omständigheter beskrivs här som utomstående och diffusa krafter som påverkar organisationen, vilka organisationen själv står utan möjlighet att förändra. Dessa ofta många och komplexa krafter i organisationens omgivning kan ibland reduceras ned till att bestå av endast en omfattande kraft. Dessa krafter driver organisationen till att anpassa sig och att anta en nisch där den sedan konkurrerar med andra organisationer som anpassat sig till att anta samma nisch. En organisation kan därmed ses som en enhet som anpassar sig beroende på de omständigheter i omvärlden den befinner sig i (Mintzberg et al. 2005).

Från detta perspektiv avgörs organisationens strategiska tillvägagångssätt av omvärldens beskaffenhet. Till exempel är en organisation som befinner sig i en osäker och föränderlig omvärld ofta mer dynamisk, eftersom att detta gör det lättare att hantera externa krafter. Om organisationen sedan inte anpassar sig till dessa krafter blir den ut-selektad och dör med tiden ut (Mintzberg et al. 2005).

Sammanfattningsvis framför Mintzberg m.fl. (2005) följande fyra premisser för hur organisationen förhåller sig till omvärlden:

1. Omvärlden som organisationen möter består av generella och diffusa krafter. Förhållandet till dessa är centrala för de strategiska beslut organisationen sedan fattar (Mintzberg et al. 2005). Ett exempel på en generell och diffus kraft är inte en pandemi i sig, utan snarare begränsningen av människors rörlighet.

2. Organisationer blir selekterade och dör ut om de inte anpassar sig till dessa krafter (Mintzberg et al. 2005). Här tolkas detta som att ett företag selekteras och dör ut om det inte anpassar sig till den exempelvis tidigare nämnda begränsningen av människors rörlighet. Företaget hamnar då i vad som i denna uppsats kommer definieras som en "stagnerings-zon". Befinner sig företaget för länge i denna zon dör det så småningom ut, d.v.s. det upphör att existera.

**3.** Att läsa av omvärlden och att anpassa sig till den är ett viktigt inslag för organisationens överlevnad där ledarskapet således är ett viktigt element för att identifiera detta. Exempelvis är en organisation som befinner sig i en föränderlig omvärld mer dynamisk i sin utformning för att hantera de externa krafterna (Mintzberg et al. 2005). Detta översätts till hur en dynamisk utformning av företag samverkar tillsammans med ledarskapet för att identifiera och agera på omvärldens förändringar. Som förklarat i kapitel ett leder detta i sin tur till att det blir möjligt att identifiera och ta tillvara på entreprenöriella möjligheter. Detta är ett viktigt inslag för företagets strategiska process och omställning, vilket gynnar dess fortsatta överlevnad. Exempelvis kan en restaurang som utsätts för en begränsning av människors rörlighet anpassa sig genom snabba beslutsvägar inom företaget och därmed utforma en anpassning i form av att erbjuda hemleverans.

**4.** Organisationer antar nischer efter att de har anpassat sig till sin omvärld. Nischerna blir i sin tur kluster bestående av organisationer som konkurrerar i samma nisch (Mintzberg et al. 2005). I denna uppsats förstås detta som att företaget via omställningsarbetet genomgår en omställning. Att ett företag genomgår en dylik omställningsprocess – att det anpassar sig till sin omvärld – förstås här som att det har trätt in i en “omvandlings-zon” där det har bättre möjligheter att överleva. Enligt tidigare exempel om att företaget anpassar sig till att erbjuda hemleverans kan detta innebära att företaget trätt in i en omvandlings-zon och har därmed bättre möjligheter att överleva.

Sammantaget kommer dessa fyra premisser att tolkas som en grund till vad som utgör företagets omvärld i form av diffusa externa krafter, samt hur företagets relation till omvärlden får det att initiera olika omställningsprocesser.

### **2.1.2 Värdennätverk – länken mellan företaget och omvärlden**

Med bakgrund i uppsatsens syfte har det teoretiska ramverket inspirerats av Allees (2000) redogörelse för värdennätverk, som en länk mellan företaget och omvärlden. Ett värdennätverk genererar ekonomiskt värde genom komplexa dynamiska utbyten mellan bland annat ett eller fler företag, företagets kunder och leverantörer (Allee, 2000). Immateriella fördelar med värdennätverket kan resultera i ökad kundlojalitet, stärkt image och en gemenskap med intressenter. Dessutom kan värdennätverket öppna upp för samarbeten med syfte att skapa en gemensam produkt eller tjänst som gynnar båda aktörerna (Allee, 2000).

I denna uppsats förstås värdennätverket som en del i företagets omvärld där entreprenöriella möjligheter kan fångas upp mellan företagets kunder och leverantörer. Värdennätverket kan påverkas av omvärlden samtidigt som det utgör omvärlden för företaget och omvärldens förändringar kan således fångas upp i hela företagets värdennätverk. I sin tur kan utbyten uppstå i värdennätverket för att således hantera omvärldens påverkan och generera både ekonomiska samt immateriella fördelar.

### **2.1.3 Entreprenörskap – förändring i företag och omvärlden**

Uppsatsens teoretiska ramverk har inspirerats av Schumpeters (1942) framställning av omvärlden i konstant förändring, där entreprenöriella möjligheter uppstår mellan företaget och omvärlden. När omvärlden förändras skapas nya möjligheter för entreprenören, vilket Schumpeter (1942) belyser i sin conceptualisering kring den *kreativa förstörelsens process*. Entreprenören definierar Schumpeter (1942) som en förändringsagent – antingen en person eller ett helt företag – som driver förändring. Den kreativa förstörelsens process grundar sig i

att omvärlden är i konstant förändring, vilket entreprenören både drivs till att agera utefter och genom att entreprenören själv driver på förändringen (Sledzik, 2013). Entreprenören förändrar och utvecklar nya affärsmöjligheter med hjälp av till exempel forskning och uppfinningsrikedom. Detta leder till att en ny standard på marknaden uppstår som konkurrerande aktörer behöver anpassa sig till, vilket i förlängningen leder till att en ny jämvikt uppstår. Den nya standarden som vid det här laget har förändrat omvärlden skapar möjligheter för andra entreprenörer att agera utefter (Sledzik, 2013). På detta sätt menar Schumpeter (1942) att entreprenören både identifierar möjligheter från omvärldens förändring samtidigt som den också skapar förändring till omvärlden genom att sätta nya standarder.

I denna uppsats kommer ovanstående förstås som entreprenörskapets roll vid förändring i omvärlden där entreprenörskap definieras som en förändringsagent i form av ett företag. Detta perspektiv anses även utgöra grunden för att och hur entreprenöriella möjligheter uppstår när omvärlden förändras.

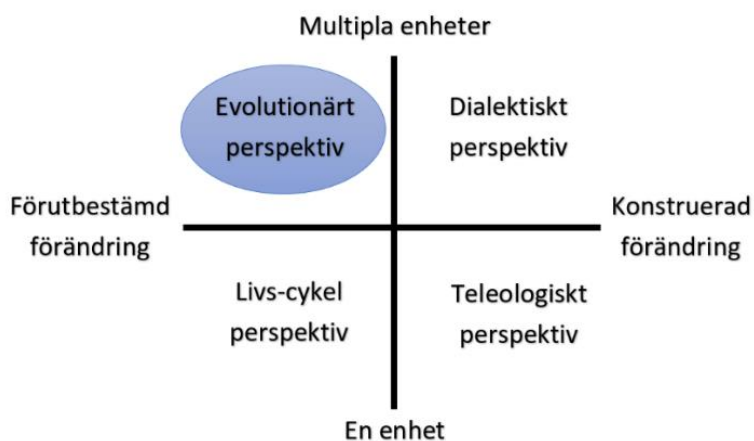
### 2.1.4 Det evolutionära perspektivet – hur förändring växer fram

Då uppsatsen syftar till att studera hur omvärlden påverkar företaget byggs det teoretiska ramverket på med Van de Ven och Pooles (1995) evolutionära perspektiv på organisationsförändring. Van de Ven och Poole (1995) diskuterar hur och varför organisationer förändras. Med utgångspunkt i en tvärvetenskaplig litteraturstudie identifierar forskarna teorier som härstammar från olika forskningsområden för att förklara förändringsprocesser i organisationer. De fyra perspektiven som framkommer, vilka anses användbara när organisationsförändringar studeras, är livscykel-, teleologiskt-, dialektiskt- och evolutionärt perspektiv. Eftersom det evolutionära perspektivet förklarar hur organisationsförändring initieras och utvecklas i samspel med organisationens omvärld, kommer detta perspektiv att användas i denna uppsats.

Det evolutionära perspektivet innebär att förändring präglas av bl.a. variation i omvärlden och konkurrens om knappa resurser. Förändring förstås som att organisationer följer ett förutbestämt mönster med strävan att anpassa sig efter nya premisser (Van de Ven & Poole, 1995).

Vidare redogör Van de Ven och Poole (1995) för två dimensioner vad gäller organisationsförändring. Den första "unit of change" syftar till

vad som ska förändras och visar om förändringen berör en eller flera enheter inom organisationen. Medan den andra dimensionen "mode of change" handlar om *hur* förändringen uppkommer, det vill säga om den är förutbestämd, eller om företaget konstruerar förändringen på egen hand. I dessa dimensioner, se figur 2, kan de fyra perspektiven av organisationsförändring placeras in.



Figur 2: Dimensioner av organisationsförändring (Van de Ven & Poole, 1995, s. 520), egenarbetad bild

Det evolutionära perspektivet förstås genom denna kategorisering som förutbestämd i dimensionen "mode of change" och som i multipla enheter i "unit of change" (Van de Ven & Poole, 1995). Som förklarat ovan anses organisationsförändringen i denna uppsats följa ett förutbestämt mönster för hur omställning av företaget går till. Organisationen måste anpassa sig till omvärldens förändringar om den inte ska dö ut i likhet med Darwinismens evolutionära premisser. Förändringen genom multipla enheter förstås som processer som genomsyrar och påverkar hela populationen av företag; dessa företag påverkas alltså av externa evolutionära krafter som de anpassar sig till.

Som en förlängning på Van de Ven och Pooles (1995) evolutionära perspektiv på organisationsförändring, samt Schumpeters (1942) syn på entreprenöriella möjligheter redogör Pettigrew (1987) för hur förändringsaktörer driver organisationsförändring genom att utnyttja de resurser som omgivningen har att tillgå. Utnyttjandet av resurser sker genom att förändringsaktörer tolkar och förstår sin omgivnings omständigheter vilket resulterar till innovationer och kreativa problemlösningar (Alvesson & Sveningsson, 2014). I denna uppsats kan detta innebära hur Caspeco utarbetar lösningar som syftar till att förbättra restaurangers möjligheter att bemöta och hantera Covid-19-pandemin.

## 2.2 Varumärkesarbete – en möjlighet att agera på entreprenöriella möjligheter

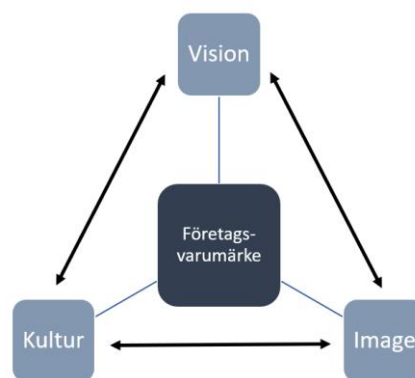
Det teoretiska ramverket utvecklas med Gray och Balmers (1998) samt Hatch och Schultz (2001) redogörelse för varumärkesbyggande i ett företag. Detta för att öka förståelsen för hur ett företags varumärke genererar entreprenöriella möjligheter för företaget att agera på när omvärlden förändras. Gray och Balmer (1998) menar att ett företags varumärke integrerar med dess rykte och image, vilka härstammar från företagets förmåga att kommunicera dess identitet. Identitet utgår från företagets perspektiv, vad det är och hur företaget särskiljer sig från sin omgivning. Image beskrivs som omgivningens uppfattning och mentala bild av företaget. Rykte anses ha en djupare dimension än image då etablering sker över en längre tid, som ett resultat av hur företaget agerar i olika situationer och förstås ibland som omgivningens bedömning av företaget (Gray och Balmer, 1998). Som en förlängning diskuterar Argenti och Druckenmiller (2004) att ett företags rykte är en viktig tillgång gällande ett företags förmåga att upptäcka och utnyttja möjligheter, samt hanteringen av hot från omvärlden.

I denna uppsats kommer Gray och Balmers (1998) redogörelse utgöra grunden för hur företagsvarumärket förstås som företagets rykte och image, vilket härstammar från företagets förmåga att kommunicera dess identitet. Företagsvarumärket ses som en viktig faktor för företags förmåga att utnyttja entreprenöriella möjligheter (Argenti och Druckenmiller, 2004); företagsvarumärket stärker företagets förmåga att identifiera entreprenöriella möjligheter, samtidigt som agerandet på dessa kan stärka företagets rykte.

Hatch och Schultz (2001) idé om *three strategic stars* bidrar med ytterligare förståelse för hur varumärkesarbete fungerar. Enligt three strategic stars sammanfattas varumärkesarbetet i tre delar, d.v.s. företagets strategiska vision, kultur och image. Företagsvarumärket ses som en process där dessa tre ska sammanlänkas, vilket illustreras av figur 3.

*Vision* har sitt ursprung i företagets kärna och ambitioner vilka ledningen strävar efter att förverkliga. Bland medarbetare skapas *företagskultur* och utgör företagets interna värderingar, beteenden och attityder. *Image* är omgivningens övergripande uppfattning av företaget där b.la. kunder, finansiärer och media utgör företagets omgivning (Hatch och Schultz, 2001).

Sammanfattningsvis menar Hatch och Schultz (2001) att samspelet mellan *vision*, *kultur* och *image* och att minimera gapet mellan dessa tre ligger i ett företags intresse för att bygga ett starkt företagsvarumärke (Hatch och Schultz, 2001). Visionen som kommer högt uppifrån ska samspela och stämma överens med företagskulturen bland medarbetare som i sin tur påverkar företagets image.



*Figur 3: Three Strategic Stars (Hatch & Schultz, 2001, s. 5), egenarbetad bild*

I studien kommer Hatch och Schultz (2001) utläggning att förstås som grunden till hur företagets ageranden – hur de utnyttjar entreprenöriella möjligheter under kris – hänger ihop med företagsvarumärket. Det vill säga hur ett företag förhåller sig till företagsvarumärket genom *vision*, *kultur* och *image*, samt hur dessa spelar in för skapandet av ett lyckat företagsvarumärke när företaget agerar på entreprenöriella möjligheter som uppstår i dess omvärld.

## 2.3 Teoretisk syntes

*I detta avsnitt presenteras den teoretiska syntesen där teoriernas förhållanden till varandra länkas samman. Detta sammanställs sedan i figur 3 med en tillhörande matris för att ge en överblick av den framlagda teoretiska syntesen.*

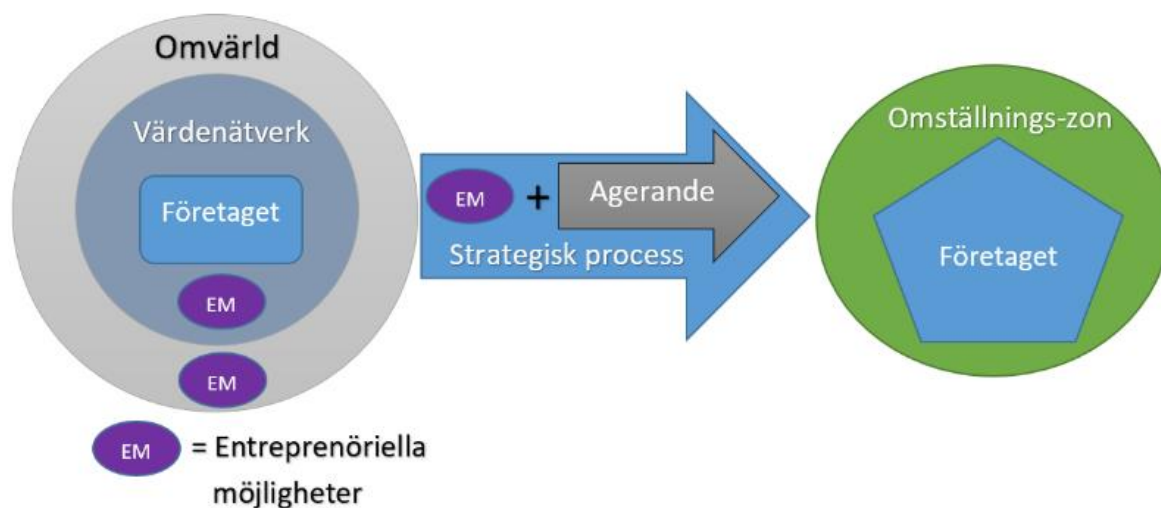
Uppsatsens teoretiska ramverk baseras på koncepten varumärkesarbete, det evolutionära perspektivet på organisationsförändring, omvärlden, värdenätverk och entreprenörskap.

Företaget förstås som beroende av sin *omvärld*, i vilken andra företag existerar. Länken mellan företaget och omvärlden är *värdenätverket*, genom vilket materiella och immateriella resurser fördelas. I enlighet med det evolutionära perspektivets logik är företaget och omvärlden alltid i förändring. Med andra ord skapas kontinuerligt nya förutsättningar – så kallade entreprenöriella möjligheter – inom och utom värdenätverket. Varumärkesarbete – arbete som syftar till att stärka varumärket – förstås här som en faktor som möjliggör tillvaratagande på entreprenöriella möjligheter inom värdenätverket.

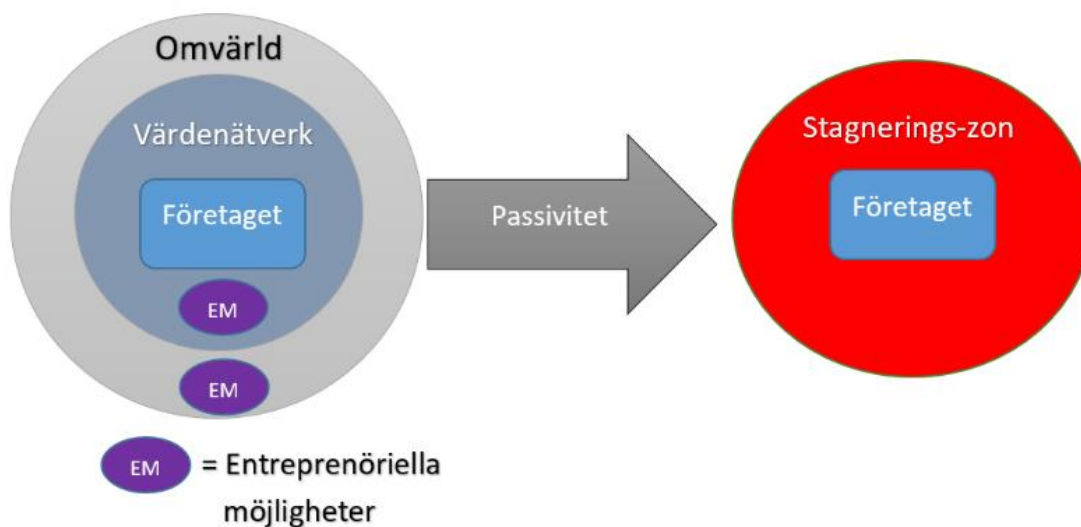
Under tider av extrem förändring, d.v.s. under kris, uppstår dylika möjligheter under snabbare takt, eftersom behovet av förändring då är större än under normalfallet. Med andra ord innebär tider av kris att omvärlden befinner sig i snabbare förändring än vanligt, vilket i sin tur innebär att såväl omställningsprocesser som rent allmänna evolutionära processer (att företag uppstår och dör) då sker snabbare än vanligt.

## Förklaring av teoretisk modell

Mot ovanstående bakgrund konstateras att när förutsättningarna i företagets omvärld förändras till följd av kris, skapas nya förutsättningar för företaget. Företagets värdenätverk (kunder, leverantörer) är även en del i företagets omvärld där entreprenöriella möjligheter kan identifieras. Genom företagets utnyttjande av omgivningens resurser kan den ta till vara på möjligheten och en ny jämvikt uppstår på marknaden. Denna process om att identifiera entreprenöriella möjligheter som uppstår när företagets omvärld förändras och sedan agera på dem, definieras som en strategisk process och omfattar att företaget genomgår en omställning. Detta gynnar företagets fortsatta överlevnad och översätts i denna uppsats till att företaget har övergått till en "omställnings-zon", detta illustreras i figur 4. I ett motsatt fall, se figur 5, där en passivitet i företaget inträffar trots förändring i omvärlden; d.v.s. där entreprenöriella möjligheter ej identifieras eller agerande uteblir, översätts detta till att företaget hamnar i en "stagnerings-zon" där den selekteras ut och dör. Arbetet med företagsvarumärket kopplas sedan till att vara en del i företagets strategiska process och skapas genom *vision*, *kultur* och *image*, där agerande på identifierade entreprenöriella möjligheter kan stärka företagsvarumärket. Figur 4 och 5 till höger illustrerar uppsatsens teoretiska modell och följs av tabell 1 där begreppen i figurerna förklaras överskådligt.



Figur 4: Omställning, egenarbetad bild



Figur 5: Stagnering, egenarbetad bild



Tabell 1: Förklaring av begrepp, egenarbetad tabell

Begrepp	Förklaring	Verklighetsförankring
<b>Omvärld</b>	Företagets omvärld består av diffusa externa krafter som förändras och påverkar företaget.	Ett exempel på en generell och diffus kraft är inte en pandemi i sig, utan snarare begränsningen av människors rörlighet.
<b>Värdenätverk</b>	Företagets värdenätverk utgörs av deras kunder vilka påverkas av omvärldens förändringar. Detta fångas upp av företaget och värdenätverket utgör således en del av företagets omvärld.	Värdenätverket är som en länk mellan företaget och omvärlden och kan utgöras av kunder. Kunderna kan påverkas av begränsningen av människors rörlighet som i sin tur påverkar företaget.
<b>Entreprenöriella möjligheter</b>	När företagets omvärld förändras uppstår entreprenöriella möjligheter inom och utanför företagets värdenätverk. Företagets varumärke är en faktor som möjliggör tillvaratagande på entreprenöriella möjligheter utom värdenätverket.	Exempelvis kan en restaurang identifiera möjligheten till att erbjuda hemleveranser när människors rörlighet begränsas. Restaurangens varumärke om att ge ”stans bästa service” möjliggör tillvaratagandet av att erbjuda hemleverans till sitt värdenätverk, d.v.s. sina kunder.
<b>Strategisk process</b>	Identifiering av entreprenöriella möjligheter som uppstått och att sedan agera på dem definieras som en strategisk process.	Att identifiera möjligheten om att erbjuda hemleverans och sedan agera på den, alltså att sätta hemleverans i realisation utgör tillsammans den strategiska processen.
<b>Agerande</b>	Agerande innebär att iscensätta de entreprenöriella möjligheter som identifierats.	Iscensättandet av den entreprenöriella möjligheten om hemleverans.
<b>Passivitet</b>	Företaget kan identifiera entreprenöriella möjligheter men förhålla sig passiv till dessa.	En restaurang kan identifiera den entreprenöriella möjligheten för hemleverans men förhålla sig passiv till att iscensätta det.
<b>Omställnings - zon</b>	Företaget har agerat på entreprenöriella möjligheter som den identifierat. Detta medför att företaget anpassat sig och genomgått en omställning vilket gynnar företagets förutsättningar för överlevnad.	Restaurangen har agerat på den entreprenöriella möjligheten om hemleverans och har därmed genomgått en omställning. Detta leder till att restaurangen kan bibehålla sin försäljning trots omständigheterna vilket gynnar restaurangens förutsättningar för fortsatt överlevnad.
<b>Stagnerings - zon</b>	Företaget har förhållit sig passiv till entreprenöriella möjligheter. Detta medför att företaget inte anpassat sig till sin omvärld och kan i förlängningen leda till stagnering och död.	Restaurangen har förhållit sig passiv till den entreprenöriella möjligheten för hemleverans vilket gör att försäljningen minskar. Restaurangen har inte genomgått en omställning för anpassa sig till sin omvärld och kan i förlängningen leda till konkurs.



## 3. Metod

*I följande kapitel redogörs för de metodologiska överväganden som gjorts i studien utifrån ett kritiskt förhållningssätt.*

### 3.1 Kunskapsteoretiska utgångspunkter

Kunskapsproduktion skiljer sig åt baserat på vilken epistemologisk inriktning författare antar och handlar om vad som anses som godtagbar kunskap inom ett ämnesområde (Bryman och Bell, 2017). Studien har ämnat att söka förståelse för den subjektiva innebörden av sociala handlingar, för att således besvara handlingens förlopp och effekter. I samklang med denna förståelse av kunskapsteori har denna uppsats antagit ett tolkande perspektiv. Denna kvalitativa forskning har även antagit en ontologisk konstruktionistisk ståndpunkt för att på ett motsägelsefritt och sammanhängande sätt ge en god beskrivning av studien, utifrån hur sociala betingelser uppfattats (Bryman och Bell, 2017).

### 3.2 Forskningsstrategi och studiens ansats

Bryman och Bell (2017) skiljer på de två forskningsstrategierna; kvalitativ och kvantitativ forskning. Med bakgrund i studiens syfte att undersöka hur företag hanterar omställning vid yttre externa förändringar och hur det kan stärka företagsvarumärket har en kvalitativ forskningsstrategi tillämpats. En kvalitativ forskningsstrategi kännetecknas av att forskaren studerar olika fenomenets komplexitet och processer (Alvesson och Skoldberg, 2009). Den kvalitativa forskningsstrategin fokuserar på ord och ger en bild av den sociala verklighet där den skapande individen befinner sig. Detta till skillnad från kvantitativ forskning där kvantifiering betonas när det kommer till insamling och analys av insamlade data (Bryman och Bell, 2017). Valet som gjordes av teoretisk ansats går att knyta an till problematiken som tidigare behandlats, att många teorier för organisationsförändring redan är etablerade, men utan hänsyn till en omfattande extern förändring och en uppskruvad förändringshastighet. För att således ge en bild av den komplexitet och de processer som denna omställning innefattar antogs en induktiv teorigenererande ansats för studien, vilket i sin tur går i enlighet med att uppfylla uppsatsens syfte.

### 3.3 Fallstudie

Fallstudiedesign är vanligt förekommande inom företagsekonomisk forskning och förknippas ofta med kvalitativ forskningsdesign (Bryman och Bell, 2017). Utmärkande för fallstudiedesign är att den berör den specifika natur och komplexitet som det studerade fallet uppvisar. Med bakgrund i studiens syfte passade en fallstudie då ändamålet var att utveckla en djupgående förståelse för hur företag hanterar omställning vid omfattande externa förändringar samt hur denna omställningsprocess förhåller sig till företags varumärkesarbete. Fallstudiedesignen utformades därmed för att kunna beröra den specifika natur och komplexitet som det studerade företaget genomgått för att ge en rik bild och förståelse för omställningsprocessen.

## 3.4 Urval

*Följande avsnitt berörs val av fallföretag samt intervjupersoner.*

### 3.4.1 Val av företag

Caspeco AB verkar inom krog- och restaurangbranschen där företaget erbjuder systemlösningar för kassa, lön, schemaläggning och hemsidor (Caspeco, 2020). I och med Caspecos systemlösningar för krogar och restauranger i hela Sverige, fungerar företaget som en "paraplyorganisation" för hela krog- och restaurangbranschen. Caspecos kunder utgör företagets värdenätverk vars påverkan från omvärlden i sin tur fångas upp av Caspeco. På grund av detta kan branschens utfall översättas direkt på Caspeco och ansågs därmed som ett representativt studieobjekt. Detta gjorde att den externa påverkan som branschen utsättes för ackumuleras till fallföretaget och gjorde Caspeco särskilt intressant att studera gällande ett uppskruvat tempo av omställning initierat av extern kris.

### 3.4.2 Val av intervjupersoner

För att förstå förändringsarbete menar Bryman och Bell (2017) att valet av intervjupersoner har en central betydelse. En ytterligare åtgärd att ha i beaktning vad gäller intervjupersoner och insamling av empiriskt material är mångfald. Denna pluralistiska syn ger upphov till att flertalet perspektiv tas i beaktning vilket bistår uppsatsen med en heltäckande bild av det studerade företaget (Alvesson och Sköldberg, 2009). Intervjupersoner valdes i denna uppsats med hänsyn till vilken position de har haft inom företaget för att skapa en så heltäckande bild som möjligt av omställningsarbetet. Bland intervjupersonerna hittas VD:n som är insatt i företagets beslutsprocesser och strategier samt besitter en god överblick över hela företaget och dess skeenden. Affärs- och säljavdelningen blev ett annat fokusområde för att ge en god inblick i hur företaget agerar. Installation representerades för att få en bättre uppfattning om den dagliga verksamheten och hur kundkontakten ser ut. För ett ytterligare perspektiv samt för att få inblick i utvecklingen av tjänster i företaget intervjuades en produktägare för bokning.

## 3.5 Intervjuer

Det empiriska materialet samlades in via fyra semistrukturerade intervjuer med representanter från olika positioner på företaget Caspeco AB med avsikt att täcka större delen av företaget. Semistrukturerade intervjuer ger utrymme för respondenten att med stor frihet svara på relativt öppna frågor som ställts utifrån specifika teman (Bryman och Bell, 2017). Detta skapade utrymme för att fånga in kringliggande faktorer när frihet gavs för respondenten att själv välja vad den ville lyfta fram, för att således ge en så heltäckande och relevant bild av det studerade företaget som möjligt.

På grund av rådande omständigheter och restriktioner gällande social distansering till följd av COVID-19-pandemins framfart genomfördes tre av fyra intervjuer över en videolänk för att efterlikna en personlig intervju på plats med respondenten. Dessutom fångar en videointervju kroppsspråk och minspel som en telefonintervju missar (Bryman och Bell, 2017). Nackdelen med att utföra intervjun över videolänk är att det kan förekomma tekniska svårigheter. Därför försäkrade sig författarna om att få följa upp det insamlade materialet i efterhand för att säkerställa att materialet stämde överens med respondenternas uppfattning.

För att säkerställa att det insamlade materialet stämde överens med intervjupersonernas upplevelse, skickades en respondentvalidering till samtliga respondenter. Den 20:e maj 2020 bekräftade samtliga respondenter att materialet är godkänt att användas i uppsatsen.

### 3.6 Primär och Sekundärdata

Primärdata i denna studie består av det empiriska material som samlades in via semistrukturerade intervjuer. Sekundärdata ses som ett komplement och inhämtades från företagets egen hemsida, [www.Caspeco.se](http://www.Caspeco.se). Från hemsidan hämtades b.l.a. statistik gällande minskad omsättning på restauranger i Sverige jämfört med tidigare år in.

### 3.7 Etisk diskussion

Etiska principer är viktiga att beakta inom samhällsforskning. Diener och Crandall (1978) se Bryman och Bell (2017, s. 146) delar upp etiska principer i fyra områden; *skada för deltagarnas del, intrång i privatliv, samtyckeskrav och falska förespeglningar*. Dessa etiska principer togs i beaktning i studien genom att hänsyn till integritet och etik visades under intervjuerna. För att minimera intrång på respondenternas privatliv gjordes samtliga intervjuer under arbetstid, där studiens syfte redogjordes för i inledningen av varje intervju. Samtyckeskravet är uppfyllt i och med frivilliga intervjuer där samtliga respondenter accepterade deltagande. För att försäkra att inga falska förespeglningar förekommit har intervjufrågor, se bilaga, granskats av oberoende part före utskick till respondenter. Vidare har löpande granskning av studien skett via handledarmöten och opponering från andra studenter.

### 3.8 Trovärdighet

De två grundläggande kvalitetskriterierna för bedömning av en kvalitativ studie är begreppen äkthet och trovärdighet. Bryman & Bell (2017) redogör för betydelse att specificera termer och metoder för att etablera och bedöma kvaliteten i kvalitativ forskning för att konfirmera författarens trovärdighet. Trovärdighet består av fyra delkriterier, vilka är *tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering* (Bryman och Bell, 2017).

För att studien ska anses tillförlitlig kan en respondentvalidering utföras, där det studerade objektet får ta del av resultaten i studien. Målet med en respondentvalidering är att få bekräftelse på att det som uppfattats av forskaren stämmer överens med det studerade objektets uppfattning och erfarenheter (Bryman och Bell, 2017). För att uppfylla kvalitetskriteriet har en respondentvalidering utförts och godkänts av samtliga som medverkat. Överförbarhet handlar om studiens förmåga att överföras till en annan kontext. För att visa på överförbarhet samt att öka kvaliteten för uppsatsen har alla steg i processen redogjorts för i uppsatsens metodkapitel, vilket även stärker forskningsprocessens pålitlighet. Bryman och Bell (2017) menar att konfirmering handlar om forskarens förmåga att förhålla sig objektiv till undersökningen. Där forskarens tidigare upplevelser, värderingar och känslor inte ska påverka forskningsresultatet. I enlighet med detta formulerades öppna intervjufrågor som övervägts noga och där ledande frågor utesluts för att undvika att föra respondentens svar i en viss riktning.

Kvalitetskriteriet äkthet kan även lyftas fram och innebär att studien ska ge en rättvisande bild av de uppfattningar samt åsikter som de studerade respondenterna innehar (Bryman och Bell, 2017). För att respondentens situation ska bli presenterat på ett rättvist sätt behöver dennes subjektiva uppfattningar framföras tydligt och utan vinkling. Detta gjordes i denna uppsats genom att framföra validerad empiri samt en reliabel slutsats.

### 3.9 Kritisk reflektion

Kritik mot kvalitativ forskningsstrategi handlar till stor del om att studierna bygger på subjektivitet där värderingar och förutfattade meningar ibland stör forskningsprocessen (Bryman och Bell, 2017). Forskares tidigare erfarenheter, kunskaper och attityder påverkar både *hur* och *vad* de uppfattar vilket kan ge upphov till skevheter vad gäller det slutgiltiga resultatet (Bryman och Bell, 2017). För att minimera utfallet av denna typ av skevheter i uppsatsens resultat utifrån den valda forskningsstrategin har författarna varit aktsamma och medvetna om innebörden av författarnas egen påverkan. Detta medförde att författarna i en större utsträckning kunde vara objektiva under observationer och till dess utfall. Exempelvis gick författarna in i studien utan mål eller förväntade utfall för ett visst resultat; snarare gick författarna in med ett intresse att studera hur omställningsprocessen ser ut i ett företag när den utsätts för extrema externa förändringar.

Vidare kan begreppet överförbarhet diskuteras. Överförbarhet handlar om resultatets förmåga att appliceras i andra kontexter – huruvida detta är möjligt är något kvalitativ forskningsdesign ofta kritiserar för. För att resultatet ska vara överförbart krävs att materialet innehåller trovärdiga beskrivningar av fallens särdrag (Bryman och Bell, 2017). För denna fallstudie gjordes detta genom att författarna försökte ge en så gedigen och noggrann beskrivning av fallföretaget som möjligt i uppsatsens empirikapitel, för att således ge läsaren möjlighet att applicera resultatet i en annan situation som har likheter med fallföretagets.

Då kvalitativ forskning inte alltför sällan utgörs av fallstudier av ett företag riktas kritik mot att resultatet blir svårt att generalisera utöver den specifika undersökningskontexten och för att det ska kunna generaliseras krävs att resultat och slutsatser kan användas i andra situationer (Bryman och Bell, 2017). I denna studie har ett enskilt företag studerats genom intervjuer med fyra respondenter vilket innebär att studiens resultat inte är representativt för en hel population. Detta gjorde att teorierna i studien valdes till att generaliseras i stället för populationen. Därmed har studien en teoretisk utgångspunkt för att förklara omställningsprocessen som sker i företag när den påverkas av en extern kris och det är det teoretiska resultatet som utgjort utfallet för uppsatsens generaliserbarhet, vilket kan appliceras på liknande situationer. Eftersom studien dessutom utgår från externa kriser i allmänhet, d.v.s. som en omfattande extern kraft som påverkar företaget, ökar generaliserbarheten för studiens resultat till andra kontexter. Externa krafter kan exempelvis tänkas bestå av klimatförändringar eller teknologisk utveckling.

Semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod kritiserar ibland för att resultatet inte går att generalisera över en hel bransch (Bryman och Bell, 2017). Fördelen med intervjuformen är däremot att forskaren kan ge en djupare förståelse för den specifika kontexten som studeras. För denna studie lämpade sig därmed semistrukturerade intervjuer för att bilda en djupare förståelse för ett företags omställningsarbete under kris. Detta fångade in krisens särdrag och utfallen det medför, vilket ökar studiens generaliserbarhet till liknande kriser samtidigt som viktiga aspekter som påverkar företagets omställning inte förbises.

## 4 Empiri

*Följande kapitel inleds med en matris av studiens respondenter följt av en bakgrund till fallföretaget Caspeco AB. Uppsatsen ämnar att studera kriser; det sker alltid en förändring men under kriser går förändringen snabbare. Empirikapitlet har därför lagts fram för att visa hur förändringen går till i vanliga fall och sedan hur den går till under kris. Empirin som består av material insamlat från fyra semistrukturerade intervjuer är därmed presenterat utefter intervjupersonernas redogörelser för Caspeco AB i normaltillstånd och därefter under kris.*

### 4.1 Överblick av respondenter

Materialet som har samlats in grundar sig på semistrukturerade intervjuer från 4 respondenter, se tabell 2, med spridda positioner på Caspeco AB för att ge en så heltäckande bild av omställningsarbetet på företaget som möjligt. Respondent 1 är Verkställande direktör, respondent 2 jobbar som partner manager inom analys, respondent 3 är installatör och respondent 4 är produktägare för bokning.

*Tabell 2: Respondenter, egenarbetad tabell*

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Position	Verkställande Direktör (VD) & delägare	Partner manager inom analys	Installatör	Produktägare bokning

### 4.2 Bakgrund till fallföretaget Caspeco AB

Historien bakom Caspeco började med att dess nuvarande ägare och grundare tillsammans med en student från Uppsala byggde ett Excel-ark för att kontrollera personalkostnader på deras krog i Uppsala. Det fungerade bra – så pass bra att Excelarket spred sig i krogssverige. Fler och fler efterfrågade att köpa in sig på arket, med en första spridning på krogar i Åre för att sedan ta sig vidare till Stockholmsområdet. Excelarket har sedan haft en skarp utvecklingskurva där bland annat kassasystem, bokningstjänster, system för schemaläggning samt verksamhetsanalys tillkommit. Basen till Caspecos affärsmodell är att ha ett så komplett system som möjligt där alla tjänster och funktioner i systemet är integrerade med varandra, vilket idag särskiljer företaget från sina konkurrenter (pers. med., VD, 2020). Idag klassas Caspeco AB som ett medelstort företag med sina 90 medarbetare och 1200–1300 kunder inom krog- och restaurangbranschen i Sverige.

### 4.3 Caspeco AB i normaltillstånd

*I följande avsnitt presenteras respondenternas redogörelser för Caspeco AB:s verksamhet i "normaltillstånd", dvs. då omvärldens påverkan är under förhållanden som inte speglas av omfattande externa förändringar. Vidare är avsnittet indelat efter respektive respondents redogörelser, vilka är VD, partner manager, installatör och produktägare bokning.*

#### 4.3.1 VD

Under intervjun beskriver respondentent Caspeco AB som en platt organisation, med en tydlig struktur, där alla bidrar på sitt sätt. VD:n sitter i styrelsen och innehar tillsammans med grundaren av Caspeco AB 100% av aktierna. Respondentent förtydligar att de båda arbetar operativt i vanliga processer i företaget, såsom kundkontakt och försäljning, vilket skapar en god överblick över alla arbetsprocesser i företaget. Vidare menar VD:n att strategin bakom att inneha 100% av aktierna och samtidigt finnas “på golvet” öppnar upp för att kunna följa med i utvecklingen och utifrån det kunna fatta snabba beslut (pers., med VD, 2020).

Respondentent har varit VD på Caspeco AB sedan 2014 och har sedan dess varit involverad i utvecklingsprocessen av ett tillägg på systemlösningen som ska göra det möjligt för kunden att hantera in- och utbetalningar. VD:n menar att när den tjänsten kom på sin plats blev totalen av Caspecos produkt ett komplett affärssystem för hotell, restaurang och cafeér (pers. med., VD, 2020). Vidare talar VD:n om baksidan med tillägget då kostnaderna ökat avsevärt, vilket gör att små verksamheter har svårt att använda sig av affärslösningen.

VD:n berättar att Caspeco under en längre tid spekulerat kring en avskalad version av systemet som en möjlig lösning för mindre krogar och restauranger. Initiativet grundar sig i svårigheter att få en helt ny kund, i form av en “vanlig krog” att köpa alla Caspecos tjänster som ingår i affärssystemet på en gång. Tanken bakom den avskalade versionen är således ett kassasystem som är billigt men kraftfullt, där de resterande tjänsterna är något kunden kan växa in i, i takt med att verksamheten växer. På så vis kan kunden dra nytta av Caspecos tilläggstjänster. Fortsättningsvis menar VD:n att företaget är ledande inom affärssystem i branschen (pers. med., VD, 2020). Att därmed inte tillhandahålla det fullskaliga systemet kan alltså ses som en försämrad produkt att erbjuda sina kunder.

Respondentent trycker på det digitala samhället och menar att företaget måste tillhandahålla digitala plattformar för att följa med i utvecklingen vilket framgår av detta citat “Strategin blir således att undvika långtgående strategier för att vara närvarande och kunna anpassa verksamheten efter globala trender” (pers. med., VD, 2020).

#### 4.3.2 Partner manager inom analys (PM)

PM:s arbetsuppgifter består av försäljning av Caspecos analyssystem samt analys av “partners”, vilket innebär kunder som exempelvis restauranger och konferensanläggningar. På senare tid har mer fokus riktats på det sistnämnda där PM analyserar kundens försäljning och utgifter, samt vilka aktioner som kan vidtas för att hjälpa kunden till en effektivare verksamhet (pers. med., partner manager, 2020).

Som anställd på Caspeco AB känner sig PM tryggt förankrad i organisationen gällande vad som förväntas och vilka befogenheter som föreligger. Med stor frihet att påverka och sätta ramarna för företagets arbetssätt och produkter. Vanligtvis är det högt i tak för att föreslå idéer och åsikter, detta tror respondentent är en del av Caspecos framgång.

Respondentent berättar hur Caspecos kundbas består av “ett nätverk av kunder”, och menar att krog- och restaurangbranschen till stor del utgörs av kontakter där restauranger byts ut och nya restauranger öppnas, men samma människor finns kvar (pers. med., partner manager, 2020).

Därav menar respondenten att någon specifik marknadsföring inte är nödvändig då varumärket är välkänt inom branschen och det s.k. "word of mouth" råder som främsta marknadsföringsverktyg. Samtidigt menar respondenten att systemet håller världsklass, vilket användarna är medvetna om; användarna gynnas av att använda systemet, och visar bättre resultat än branschsnittet. Detta menar PM är sådant som sprider sig inom branschen. Ingen incitamentförsäljning förekommer alltså och Caspeco går endast på rekommendationer (pers. med., partner manager, 2020).

PM berättar att Caspeco innan krisen befann sig på en språngbräda med målet att anställa 20 personer, vilket motsvarar 25% av antalet medarbetare idag vilket vidare styrktes av detta citat "I februari 2020 var framtidsutsikterna lysande" (pers. med., partner manager, 2020).

### 4.3.3 Installatör

Den främsta arbetsuppgiften för installatörer på Caspeco AB är att åka ut till kunder och installera kassasystem (pers. med., installatör, 2020). Under intervjun berättar respondenten att en installation kräver mycket förberedelse och innebär omfattande efterarbete då kunden kan ringa upp emot 20 samtal nästkommande vecka med frågor som rör tjänsten. Respondenten är tydlig med att poängtera att kontakt och support efter installerad programvara är lika viktigt som själva installationen och menar att Caspeco AB är "ett företag som håller sina kunder i handen hela vägen" (pers. med., installatör, 2020).

Caspecos kontor är uppbyggt av kontorslandskap och installatören anser att alla medarbetare kan påverka sin arbetssituation i hög grad. Medarbetarna lägger själva upp strategier för hur sitt arbetet ska utföras och kan nå chefer och ägare på ett enkelt och naturligt sätt (pers. med., installatör, 2020.). Respondenten fortsätter att diskutera det öppna klimatet och företagets förutsättningar för snabba och korta beslutsvägar. Installatören poängterar att det inte hör till ovanligheten att utvecklingsavdelningen för IT företag i Sverige sitter utomlands medan Caspeco har samtliga avdelningar på plats på kontoret i Uppsala vilket möjliggör en effektiv kommunikation.

### 4.3.4 Produktägare bokning

På Caspeco är produktägaren för bokning ansvarig för bokningstjänster, där den främsta arbetsuppgiften är att se till så att utvecklingen av tjänsterna sker i rätt riktning. Tjänsterna innefattar olika system såsom bordsbokning, gamecenter, catering, konferens och fakturasystem. All utveckling av Caspecos system läggs i en s.k. "backlogg" med nya idéer och förbättringar. Backloggen sorteras sedan upp i en arbetsordning för vad och när utvecklingen avses ske.

## 4.4. Caspeco AB under kris

*I följande avsnitt presenteras respondenternas redogörelser för Caspeco AB:s verksamhet "under kris", dvs. då omvärldens påverkan är under förhållanden som speglas av en omfattande extern förändring. Vidare är avsnittet indelat efter respektive respondents redogörelser, vilka är VD, partner manager, installatör och produktägare bokning.*

#### 4.4.1 VD

VD:n inleder intervjun med att berätta att nya affärer och kunder som är intresserade av att installera Caspecos system helt upphört i och med COVID-19-pandemin (pers. med., VD, 2020). Vidare styrks detta av följande citat "De externa omständigheterna till följd av COVID-19-pandemin har bidragit till enorma skillnader för Caspeco AB, då i princip alla kunder befinner sig i kris (pers. med., VD, 2020). Gällande redan existerande kunder tror VD:n att ungefär hälften kommer få betalningssvårigheter till följd av pandemin, därav måste Caspeco AB dra ned på sina kostnader till hälften. Respondenten berättar att företaget just av denna anledning var tidiga med att ta del av regeringens stödpaket för korttidspermittering av samtliga anställda. De drastiska åtgärderna att permittera samtliga till 40% handlar både om att få bort halva lönekostnaden men också för att visa medarbetarna att krisen tas på allvar och att företaget gör allt i sin makt för överlevnad (pers. med., VD, 2020).

Trots rådande omständigheter anser VD:n att affärsmodellen håller "otäckt bra", så länge kunderna inte går i konkurs det vill säga (pers. med., VD, 2020). I motstycke diskuterar VD:n att ett omsättningsbaserat affärssystem kan vara aktuellt för framtiden. Då kunden betalar med avseende på storlek och omsättning istället för en fast månadsavgift för tjänsten.

VD:n berättar om en "backlog" där nya lösningar, tjänster och idéer för att utveckla existerande affärssystem placeras, för att senare aktualiseras i framtiden. Långt ner på denna lista låg en take away-tjänst som ett potentiellt tillval för bordsbokningstjänsten. VD:n berättar att en av medarbetarna upptäckte take away-tjänsten och framförde detta till ledningen. Tjänsten graderades upp i arbetsordningen och programmerades under tre dagar till en "good enough-lösning" som kunde lanseras (pers. med., VD, 2020). Vidare lyfter respondenten att tjänsten i dagsläget självklart ska vara gratis eftersom företaget vill bidra och hjälpa blödande kunder med stora ekonomiska svårigheter. Samtidigt anser VD:n att tjänsten är bra för varumärket, genom att företaget får ett gott rykte bland sina kunder. Dock påpekar respondenten att kunder som fortsätter att använda tjänsten när COVID-19-pandemin blåst över kommer att debiteras för tjänsten. Utöver take away-tjänsten har alla Caspecos kunder som befinner sig i kris, betalningsansånd. Företaget vill upplevas som generösa och låter sina kunder skjuta på fakturor. VD:n berättar att det finns en bakomliggande strategi kring att underlätta för kunderna. Då Caspecos öde till stor del ligger i kundernas överlevnad. Förlorar Caspeco sina kunder till konkurs, går framtida inbetalningar för företagets tjänster också förlorade (pers. med., VD, 2020). VD:n sammanfattar situationen och menar att förhoppningen för framtiden är att komma ur krisen tillsammans med kunderna för att efter krisen bygga upp kapital och företagande gemensamt (pers. med., VD, 2020).

#### 4.4.2 Partner manager inom analys (PM)

PM upplever att arbetsuppgifterna har förändrats mycket under de senaste månaderna till följd av Covid-19-pandemin. Respondenten upplever att samtalsklimatet och dialogen till ledning och mellan medarbetare är mer öppen idag, vilket framgår av detta citat "det är som att någon ruckat på alla regler som fanns, ingen är van vid den här situationen" (pers. med., partner manager, 2020). Vidare berättar PM att den egna rollen inte påverkats under rådande omständigheter med avseende på den frihet och svarandet direkt mot VD.

Respondenten berättar att det inte är ovanligt att leva på gårdagens vinst i restaurangbranschen, och när det inte finns någon vinst från gårdagen hamnar restaurangerna i en ny situation. Som gensvar på detta berättar PM att det finns anledningar att hjälpa kunderna och göra det gratis



vilket styrks av detta citat "Det övergripande målet just nu är att hjälpa branschen att överleva" (pers. med., partner manager, 2020). Vidare menar respondenten att det med denna logik automatisk finns incitament till goodwill för Caspecos del, för att således behålla så många kunder som möjligt och berättar "Kunders lycka/olycka är också vår lycka/olycka" (pers. med., partner manager, 2020). PM tar exempelvis inte betalt för allt jobb som utförs i dagsläget, utan ser det som ett tillfälle att bistå till kundernas överlevnad, vilket är ekvivalent med Caspecos egen överlevnad (pers. med., partner manager, 2020).

Fortsättningsvis berättar PM att Caspecos prismodell är något som diskuteras i företaget, då många restauranger förutspås gå i konkurs. På grund av COVID-19-pandemin är det troligtvis många nya aktörer som kommer träda in på marknaden (pers. med., partner manager, 2020). I och med detta ställer respondenten sig frågan "Hur ska vi synas när världen 2.0 börjar?" och syftade till hur de nya kunderna ska hitta Caspecos affärslösning och förstå värdet. Som svar på detta menade PM att alternativa vägar övervägs som en omsättningsbaserad affärsmo- dell eller ett avskalat affärssystem. Svårigheterna vad gäller ett avskalat affärssystem är att det idag är så bra som det kan vara vilket också särskiljer Caspeco från sina konkurrenter. Ett avskalat affärssystem ses därför snarare som en inkörsport för mindre kunder för att sedan övergå till det mer omfattande systemet (pers. med., partner manager, 2020).

Angående en omsättningsbaserad modell menar PM att det som händer under en sådan här typ av kris och vad det kommer medföra – är att kunderna vill ha omsättningsbaserade produkter istället för fasta priser (pers. med., partner manager, 2020). Branschen kommer efterfråga produkter med licenser som styrs av försäljning. Exempelvis lyfter respondenten hur restauranger som har omsättningsbaserad hyra klarar sig bättre under krisen, eftersom den kostnaden försvinner i och med obefintlig försäljning. Därmed kommer restauranger efterfråga liknande lösningar även för andra delar i verksamheten. Emellertid innebär detta en risk för Caspeco när betalmodellen förändras. Redan idag finns sådana modeller från konkurrenter vilket innebär att om inte Caspeco är aktiva på den fronten och följer förändringen, tror PM att Caspeco kan gå mot att bli utkonkurrerade (pers. med., partner manager, 2020).

PM berättar att take away-tjänsten som snabbt byggdes ihop till följd av de förändrade omständigheterna; är en äkta goodwilltjänst från Caspecos håll då företaget vill hjälpa sina kunder i största möjliga mån. Detta framgår av citatet "Eftersom Caspeco lever på sina kunder och kunderna inte kan betala, faller det sig naturligt att hjälpa till utan att ta betalt" (pers. med., partner manager, 2020). Däremot kan inte respondenten förneka att företaget får ett gott anseende till följd av initiativet (pers. med., partner manager, 2020).

#### **4.4.3 Installatör**

Installatören berättar att i och med COVID-19-pandemins framfart har arbetsuppgifterna vänts upp och ned, samtidigt som företaget dragit ned på alla utgifter som går att begränsa och har därmed pausat rekryteringsprocessen. Efterfrågan på installation och nya uppdrag hos kunder har skjutits upp eller avbokats (pers. med., installatör, 2020). Respondenten blev tilldelad en tjänstebil i början av året 2020 men berättar att den stått på parkeringen i två månader eftersom uppdrag saknas. Vidare berättar installatören att arbetsuppgifter skiftat från installation i respondentens fall, till telefonsupport dit många kunder ringer och frågar om hjälp angående korttidspermittering i stället för normala ärenden om exempelvis tekniska problem (pers. med. installatör, 2020). I och med detta – att kunden har ekonomiska svårigheter, menar respondenten att det tidigare mottot om att hjälpa kunden, har förstärkts inom företaget vilket framgår av detta

citat “Nu under pandemin har den grundläggande värderingen att hålla kunden i handen varit extra viktig” (pers. med., installatör, 2020).

Initiativet med take away-tjänsten ses i dagsläget som en gåva eftersom tjänsten är ett sätt att bibehålla kunder och samtidigt hjälpa branschen att överleva. Planen för framtiden är dock att integrera tjänsten i affärssystemet efter pandemin upphört och då börja ta betalt för tjänsten (pers. med., installatör, 2020).

Utöver initiativet med take away-tjänsten berättar installatören att Caspeco AB tagit väldigt mycket höjd under krisen. Företaget har agerat tidigt och mycket på eventuella kommande konsekvenser. Caspeco AB var bland annat först i Sverige med att införa korttidspermittering. Till följd av att medarbetarna är permitterade till 40% och arbetar större delen av tiden hemifrån har fokus gått från utvecklingsfrågor till support och underhåll av redan existerande tjänster och systemlösningar (pers. med., installatör, 2020).

#### **4.4.4 Produktägare bokning**

Produktägare bokning var delaktig vid upptäckten av take away-tjänsten i företagets “backlog”. Tjänsten låg som förslag sedan tidigare men i och med rådande omständigheter togs beslutet, via VD:n, att med tillgängliga resurser göra något med avsikt att hjälpa kunderna att öka deras likviditet. Eftersom produkten funnits med på kartan i flera år, med tillhörande skisser och förstudier kunde lanseringsprocessen flyta på relativt smidigt. All utveckling inom bokningsavdelningen styrdes om från bokningsprodukten till take away-tjänsten och på bara några dagar kunde tjänsten realiseras (pers. med., produktägare bokning, 2020). Detta kom utav att något behövde göras för att underlätta situationen och i sin tur hjälpa Caspeco själva, vilket styrks av följande citat “Även för Caspeco har allting ställts på sin spets” (pers. med., produktägare bokning, 2020). Respondenten menar vidare att företagets öppna klimat och korta beslutsprocesser möjliggjorde att lanseringen kunde realiseras så kort efter att tjänsten lyftes upp från företagets “backlog”.

Produktägare bokning berättar att tjänsten genererat 2500 beställningen inom en månad från lansering och att responsen varit toppen. Respondenten tror att take away-tjänsten kan hjälpa till i utvecklingen av hela Caspecos affärssystem, där framtidsutsikten handlar om att integrera flera delar av systemet med varandra, där exempelvis kassan och take away-tjänsten byggs ihop (pers. med., produktägare bokning, 2020). Företaget ser take away-tjänsten som en gåva, men respondenten förklarar att tjänsten samtidigt ökar det totala värdet för Caspecos större produktgrupper.

## 5 Analys

*I följande kapitel analyseras den insamlade empirin, med bakgrund i den teoretiska syntesen. Därför delas kapitlet in i rubriker som följer den modell som utformats i den teoretiska syntesen. Kapitlet avslutas med en matris där det empiriska materialet sammanfattas och placeras in utefter den teoretiska syntesen.*

### 5.1 Omvärld

Omvärlden har i denna uppsats definierats som diffusa externa krafter som påverkar företaget på olika sätt (Mintzberg et al. 2005). Värdenätverket har förståtts som en del av denna omvärld, som påverkas av dessa externa krafter, men även som länken mellan företaget och omvärlden (Allee, 2000). Med andra ord kan företagets värdenätverk påverkas av omvärlden, vilket i sin tur påverkar företaget (Allee, 2000). Caspeco AB:s värdenätverk bestod av deras kunder, d.v.s. krogar och restauranger (pers. med., VD, 2020). Detta styrktes av PM:s berättelse om att Caspecos kundbas bestod av ett nätverk av kunder som ofta utbytte erfarenheter, både med Caspeco och med andra restauranger. Företagets kunder kan således tolkas utgöra dess värdenätverk som omvärldens externa krafter påverkar, vilket fångas upp av Caspeco AB. VD:n belyser implikationer i värdenätverket som orsakats av krisen, där bland annat framtidsutsikten om att hälften av alla kunder förväntas gå i konkurs innebär att Caspeco själva måste dra ner på kostnaderna. Redan innan COVID-19-pandemins intåg fanns antydningar till att Caspeco var intimt sammankopplade med såväl sin omvärld som sitt värdenätverk. VD och grundaren av Caspeco AB är båda fullt involverade i den dagliga verksamheten och innehar tillsammans 100% av aktierna (pers. med., VD, 2020). Vidare menade VD:n att detta öppnar upp för att kunna följa utvecklingen av de globala trender som påverkar företaget, som exempelvis digitaliseringen av branschen, utifrån det kan företaget sedan fatta snabba beslut. Digitaliseringen kan här ses som en extern kraft som påverkar Caspeco genom dess värdenätverks krav på digitala lösningar, vilket företaget hanterar med snabba beslutsvägar.

Med COVID-19-pandemins utveckling har emellertid det studerade företagets omvärld förändrats i en betydande omfattning då människors rörlighet har begränsats (Folkhälsomyndigheten, 2020). Detta kan förklaras av Mintzbergs m.fl. (2005) utläggning om att omvärldens externa krafter ibland kan reduceras ned till att bestå av endast en omfattande kraft vilket driver företaget till att anpassa sig (Mintzberg et al. 2005). Vidare kan denna omfattande kraft fångas upp i företagets värdenätverk (Allee, 2000). Den omfattande kraften ses här som Folkhälsomyndighetens (2020) rekommendationer av människors rörlighet vilket påverkar värdenätverkets omsättning negativt. I enlighet med detta berättar VD:n: "De externa omständigheterna till följd av COVID-19-pandemin har bidragit till enorma skillnader för Caspeco AB, då i princip alla kunder befinner sig i kris" (pers. med., VD, 2020). På grund av detta har nya affärer och nya kunder som är intresserade av att installera Caspecos system helt upphört och av de existerande kunderna förutspås hälften gå i konkurs (pers. med., VD, 2020). Även installatören berättar hur dennes tjänstebil har stått parkerad i garaget i en månad då installation och nya uppdrag hos kunder har skjutits upp eller avbokats (pers. med., installatör, 2020). Detta kan alltså ses som en omfattande extern kraft som påverkat Caspeco AB:s värdenätverk och som i sin tur gett effekter på Caspeco AB. Det studerade företagets omvärld kan utifrån detta konstateras ha förändrats drastiskt under denna kris och där de externa krafter som påverkar företaget är av större magnitud än i normalfallet.

## 5.2 Entreprenöriella möjligheter

När förutsättningar i ett företags omvärld förändras till följd av en kris, skapas nya förutsättningar för entreprenören att identifiera och agera på (Mintzberg et al. 2005; Schumpeter, 1942). I den här uppsatsen har kris förstått som de externa krafter COVID-19-pandemin medfört och förändringsagenten som företaget Caspeco AB. Genom utnyttjande av omgivningens resurser kan Caspeco AB ta till vara på entreprenöriella möjligheter som leder till omställning och gynnar företagets fortsatta överlevnad. Utifrån den insamlade empirin går det att urskilja ett antal entreprenöriella möjligheter som Caspeco AB har identifierat i och med de nya förutsättningar som skapats i omvärlden till följd av krisen. Se tabell 3 för en överskådlig presentation av de entreprenöriella möjligheter som identifierats.

### **Take away-tjänst och ”hålla kunden i handen-kultur”**

Caspeco AB erbjuder ett komplett affärssystem uppbyggt av ett antal tjänster som tillkommit efter hand. I företagets ”backlog” placeras nya lösningar, tjänster och idéer för att utveckla existerande affärssystem, en av medarbetarna identifierade en take away-tjänst i denna backlog och såg möjligheten att förverkliga idén under rådande tider (pers. med., VD, produktägare bokning, 2020). Eftersom tjänsten funnits med i flera år fanns förstudier och många skisser på hur tjänsten skulle kunna aktualiseras i framtiden.

Att take away-tjänsten lanserats som en gratistjänst motiveras med att företaget i största möjliga mån ämnar att hjälpa kunderna i värdenätverket att överleva. Samtidigt nämner samtliga respondenter att initiativet bidrar till ett gott anseende samt hjälper företaget att positionera sig inför framtiden. Detta motiveras även i enlighet med Allees (2000) redogörelse för värdenätverk och förstås genom PM:s ord ”Kunders lycka/olycka är också vår lycka/olycka” (pers. med., partner manager, 2020). PM menar alltså att Caspeco AB gynnas av att hjälpa sina kunder till överlevnad då de annars förlorar intäkter om restaurangerna går i konkurs. Detta speglar i sin tur den kultur som etablerat sig på företaget (pers. med., partner manager, 2020). Som installatören uttrycker det ”Caspeco AB är ett företag som håller sina kunder i handen hela vägen” (pers. med., installatör, 2020). Detta har alltså blivit än viktigare när omvärldens förändringshastighet skruvats upp under COVID-19-pandemin. I enlighet med att entreprenöriella möjligheter kan identifieras när omvärlden förändras (Mintzberg et al. 2005; Schumpeter, 1942) kan take-away-tjänsten och den förstärkta kulturen om att hjälpa kunden i kristider ses som en entreprenöriell möjlighet för Caspeco AB. Då detta kan antas resultera i att Caspeco AB anpassas till omvärldens omständigheter i större utsträckning.

### **Korttidspermittering**

Installatören (2020) upplever att företaget tagit mycket höjd under krisen genom att ta del av regeringens krispaket för korttidspermittering. Korttidspermittering kan ses som en entreprenöriell möjlighet eftersom utfallet med största sannolikhet gynnar företagets fortsatta överlevnad då hälften av företagets kostnader försvinner, vilket parerar en förutspådd bortgång på 50% av företagets kunder.

### **Omsättningsbaserad affärsmodell**

En ytterligare möjlighet som identifierats i och med krisen är att gå från fasta priser till en omsättningsbaserad prismodell. PM berättar att restauranger med omsättningsbaserad hyra klarat sig betydligt bättre än branschsnitt under krisen och utsikten är därför att restauranger

kommer kräva omsättningsbaserade lösningar i fler delar av verksamheten i framtiden (pers. med., partner manager, 2020).

### **Avskalad version av affärssystem**

Förutom omsättningsbaserade lösningar har krisen fått företaget att fundera över hur nya aktörer ska hitta Caspecos affärslösning eftersom många förväntas gå omkull i och med krisen. Detta framgår av att PM frågar sig "Hur ska vi synas när världen 2.0 börjar" (pers. med., partner manager, 2020). En avskalad version av systemet ses som en möjlig lösning för mindre krogar och restauranger med bakgrund i att små verksamheter har svårt att köpa alla tjänster som ingår i affärssystemet på en gång.

*Tabell 3: Överblick av identifierade entreprenöriella möjligheter, egenarbetad tabell*

<i>Identifierade entreprenöriella möjligheter</i>	<i>Kort förklaring</i>
Take away-tjänst & "Hålla kunden i handen kultur"	Att hjälpa kunden så mycket det bara går hjälper i sin tur Caspecos egen överlevnad. Detta har förstärkts och blivit än viktigare under krisen. Med bakgrund i detta tankesätt har en take away-tjänst identifierats som en aktuell produkt för att hjälpa restauranger under krisen. Tjänstens syfte är att tillgängliggöra försäljning under krisen och därmed ge bättre förutsättningar för restauranger att överleva.
Korttidspermittering	Genom att korttidspermittera Caspecos personal minskar företagets kostnader vilket ger företaget bättre förutsättningar att fortleva som en attraktiv och etablerad leverantör av affärssystem när krisen väl lättar.
Omsättningsbaserad affärsmodell	Affärsmodell baserad på omsättning i stället för en fast avgift. Kunder kan komma att efterfråga en omsättningsbaserad avgift för Caspecos system för att lättare hantera drastiska minskningar i omsättningen.
Avskalad version av affärssystemet	Mindre krogar och restauranger har svårt att köpa alla tjänster som ingår i systemet på en gång och till dessa skulle en avskalad version av systemet vara en möjlig lösning. Detta för att enklare attrahera ny-startade och mindre restauranger som kunder.

## 5.3 Strategisk process

*I följande avsnitt följer en analys av företagets strategiska process, där företaget antingen agerar eller förblir passiv till de entreprenöriella möjligheterna som identifierats.*

### 5.3.1 Agerande

#### **Take away-tjänst och ”hålla kunden i handen-kultur”**

En av Minzbergs m.fl. (2005) premisser grundar sig i hur en dynamisk organisationsstruktur tillsammans med ledarskap påverkar hur ett företag hanterar externa krafter och anpassar sig därefter. I Caspecos fall förstås detta som att en dynamisk struktur med korta beslutsvägar samt ledningens involvering möjliggjort att lanseringen av take away-tjänsten kunde realiseras så kort efter upptäckt. Från att en medarbetare hittade idén i företagets backlog till lansering tog 3 dagar (pers. med., VD, 2020). Beslut togs av ledningen att med tillgängliga resurser skapa något för att hjälpa kunderna att öka deras likviditet i krisen med bakgrund i att kundernas överlevnad – är ekvivalent med Caspecos egen överlevnad.

I denna uppsats har Gray och Balmers (1998) redogörelse utgjort grunden för hur företagsvarumärket förstås som företagets rykte och image, vilket härstammar från företagets förmåga att kommunicera dess identitet. Företagsvarumärket ses som en viktig faktor för företags förmåga att utnyttja entreprenöriella möjligheter (Argenti och Druckenmiller, 2004); företagsvarumärket stärker företagets förmåga att identifiera entreprenöriella möjligheter, samtidigt som agerandet på dessa kan stärka företagets rykte. Med detta som bakgrund kan Caspecos snabba beslut om lansering av take away-tjänsten ses ha hämtats från deras företagsvarumärke om att alltid stå till hands för kunden. I detta avseende är samtliga respondenter eniga om att tanken bakom att inte debitera kunderna för take away-tjänsten handlar om att hjälpa kunder, men samtidigt för att tjänsten ger gott anseende för Caspeco. Vilket stöds av teorin om att agerandet på dessa entreprenöriella möjligheter även stärker Caspecos rykte.

Fortsättningsvis belyser Hatch och Shultz (2001) företagets vision, kultur och image som tre väsentliga delar för att bygga ett starkt företagsvarumärke utefter att företaget agerar på entreprenöriella möjligheter som uppstår i dess omvärld. Take away-tjänstens utveckling och effekter kan förstås utifrån dessa tre beståndsdelar och kopplas till hur Caspeco agerat för att stärka sitt företagsvarumärke. Visionen har sitt ursprung i företagets kärna med en inarbetad bild om att företagets affärslösning ska vara optimal för kunden. I och med krisens intåg har visionen utvecklats där VD:n konkretiserar att förhoppningen för framtiden är att tillsammans med kunderna komma ur krisen för att sedan gemensamt bygga upp kapital och företagande (pers. med., VD, 2020). För att hjälpa blödande kunder med ekonomiska svårigheter graderade ledningen upp take away-tjänsten i arbetsordningen direkt efter upptäckten (pers. med., VD, 2020). Företagets kultur utgörs bland annat av interna värderingar som skapas bland medarbetare (Hatch & Shultz, 2001). Caspecos interna värderingar kan i enlighet med detta utläsas av följande citat från installatören “Nu under pandemin har den grundläggande värderingen att hålla kunden i handen varit extra viktig” (pers. med., installatör, 2020). Vilket visar på en tydligt inarbetad kultur i företaget som blivit än viktigare under krisens uppskruvade omställningstempo.

Omgivningens övergripande uppfattning, företagets image, utgör den sista komponenten i Hatch och Shultz (2001) redogörelse för *the strategic stars*. Följande citat förklarar hur de kunder som använt sig av take away-tjänsten uppfattat den “Initiativet med take away-tjänsten

har tagits emot bra och responsen från restauranger som använt sig av tjänsten har varit toppen” (pers. med., produktägare bokning, 2020). Utifrån detta citat framgår det att Caspeco tolkat att tjänstens utveckling och uppkomst har haft en positiv inverkan på omgivningens övergripande uppfattning om företaget. Detta kan även tolkas utifrån Allee (2000) redogörelse om värdenätverkets möjliggörande av en gemensam produkt eller tjänst som gynnar både företaget och kunderna. Immateriella fördelar med produkten som skapats genom värdenätverket kan resultera i ökad kundlojalitet, stärkt image och gemenskap (Allee, 2000). Med detta perspektiv fungerar take away-tjänsten som en produkt som gynnar både Caspeco AB och deras kunder. Vidare kan detta ha lett till immateriella fördelar för Caspeco AB vilket innebär ökad kundlojalitet, stärkt image och gemenskap.

Hatch och Shultz (2001) belyser sambandet mellan de tre komponenterna vision, företagskultur och image när ett företag agerar på entreprenöriella möjligheter för att stärka företagets varumärke. I Caspecos fall samverkar dessa tre genom ledningens vision, att ”tillsammans med kunderna överleva krisen”, vilket speglas i företagskulturen där medarbetarna ”håller kunden i handen”, vilket enligt Caspeco troligtvis gynnar omgivningens övergripande uppfattning om företaget.

### **Korttidspermittering**

Caspeco AB har agerat snabbt och tidigt med att ta del av regeringens stödpaket för permittering. Med utsikt att hälften av alla krogar och restauranger får betalningssvårigheter under och efter krisen permitterar företaget samtliga medarbetare till 40%. VD:n berättar att åtgärderna vidtas för att få bort halva lönekostnaden då Caspeco AB förutspår att 50% av deras kunder kommer gå i konkurs under krisen (pers. med., VD, 2020). Detta stärker alltså företagets position till att hantera krisen för att således stå väletablerad när krisen lättar och kan således ses som en entreprenöriell möjlighet som företaget identifierat.

Med förväntan att 50% av kunderna går i konkurs under och efter krisen krävs förändring från Caspecos håll för att anpassa sig till dessa nya förutsättningar. Enligt Pettigrew (1987) driver förändringsaktörer organisationsförändring genom utnyttjande av de resurser som omgivningen har att tillgå. Resurser i omgivningen kan i studiens fall översättas till regeringens stödpaket för korttidspermittering vilket Caspeco var snabba på att både uppmärksamma men också ta del av under ett tidigt skede i krisen. Alvesson och Sveningsson (2014) diskuterar kreativa problemlösningar som en förlängning på Pettigrews (1987) redogörelser för omgivningens omständigheter och utnyttjande av de resurser som omgivningen har att tillgå och förklarar Caspecos agerande på regeringens stödpaket för korttidspermittering som en lösning på externa krafters effekter på företaget. Att Caspeco var snabba på att både uppmärksamma och ta del av stödpaketet i ett tidigt skede kan även här förklaras av Mintzbergs m.fl. (2005) premiss om hur en dynamisk organisationsstruktur tillsammans med ledarskap påverkar hur ett företag hanterar externa krafter och anpassar sig därefter. I enlighet med detta berättade VD:n om strategin med att inneha 100% av aktierna ”på golvet” i företaget som öppnar upp för att kunna följa med i utvecklingen och utifrån det kunna fatta snabba beslut (pers., med VD, 2020). Även Installatören styrker denna uppfattning om ett snabbt agerande på permitteringen genom ett öppet och dynamiskt företagsklimat med korta beslutsvägar och en aktiv ledning.

### 5.3.2 Passivitet

#### Omsättningsbaserad affärsmodell

I enlighet med Van de Ven och Pooles (1995) förklaring av det evolutionära perspektivet där företaget måste anpassa sig efter omgivningen för att överleva kan Caspecos identifiering och agerande likställas. Förhåller sig företaget däremot passivt till dessa externa krafter finns risk för stagnering och död. Partner Manager (2020) diskuterar under intervjun att en av förändringarna som uppstått i omgivningen till följd av krisen är att kunderna troligen kommer kräva omsättningsbaserade tjänster istället för dagens fasta priser. Krogar och restauranger som haft omsättningsbaserade hyror har överlevt krisen betydligt bättre än branschnitt (pers. med., partner manager, 2020). De omsättningsbaserade hyrorna kan likt Schumpeters (1942) redogörelse för *den skapande förstörelsens process* förstås som en ny förutsättning för företag att anpassa sig efter till följd av krisen. PM förutspår att krogar och restauranger potentiellt kommer efterfråga omsättningsbaserade tjänster i fler delar av verksamheten och att Caspeco måste svara upp mot dessa nya förutsättningar för att undvika att bli utkonkurrerade (pers. med., partner manager, 2020). Samtidigt som ett skifte till omsättningsbaserade hyror hade varit en anpassning till omgivningen hade Caspeco bidragit till utvecklingsprocessen. Inom ramarna för studien har ett agerande på omsättningsbaserade tjänster inte inträffat från Caspecos håll.

#### Avskalad version av affärssystemet

Likt Schumpeters (1942) redogörelse för entreprenöriella möjligheter medför en kris nya förutsättningar för entreprenören att identifiera. Dessa entreprenöriella möjligheter kan fångas upp i företagets värdenätverk, som är en del av omvärlden (Alles, 2000). Inom värdenätverket som utgörs av krogar och restauranger har Caspecos tjänster tidigare varit välkända, där varumärket fått sin spridning via "word of mouth". Därmed har ingen tydlig strategi för marknadsföring varit nödvändig (pers. med., partner manager, 2020). Då krisen förväntas resultera i att 50% av krogar och restauranger i Sverige går i konkurs, förutspås samtidigt att många nya aktörer gör inträde på marknaden (pers. med., VD, 2020). En entreprenöriell möjlighet som identifierats med avsikt att bredda kundbasen och även attrahera mindre krogar och restauranger i uppstartsfas – är ett avskalat affärssystem. Likt take away-tjänsten har ett avskalat affärssystem diskuterats som en potentiell möjlighet under en längre tid, men VD:n och PM är överens om att krisen tydliggjort behovet (pers. med., VD., partner manager, 2020). Krisens uppskruvade tempo av omvärldens externa krafter har alltså tydliggjort denna entreprenöriella möjlighet om en avskalad version av affärssystemet i än större grad.

Enligt Minzberg med fleras (2005) andra premiss krävs organisatorisk anpassning utefter nya förutsättningar på marknaden för att undvika risk för utselektering och död. Även Van de Ven och Poole (1995) styrkes denna tes där organisationen riskerar att dö ut om anpassning inte sker till omvärldens förändringar. En omsättningsbaserad affärsmodell och ett avskalat affärssystem är i dagsläget entreprenöriella möjligheter som företaget har identifierat men inte agerat på. Om företaget agerar på möjligheten i framtiden, kan det bidra till att företaget istället träder in i en omställningszon, istället för stagneringszonen.

## 5.4 Omställning

Omvärlden utgörs i denna uppsats av de diffusa krafter vars påverkan på värdenätverket i sin tur gett stora effekter på Caspeco AB. De drastiska förändringar som COVID-19-pandemin medfört, har i sin tur givit Caspeco nya förutsättningar för att identifiera entreprenöriella



möjligheter. Dessa entreprenöriella möjligheter summeras till; *Take away-tjänsten och "Hålla kunden i handen- kulturen, korttidspermittering, en omsättningsbaserad affärsmodell samt en avskalad version av affärssystemet.* Efter identifiering av de entreprenöriella möjligheterna följer den strategiska processen där företaget antingen agerat på dessa, eller förblivit passivt. Caspecos omställningsprocess som följt av den förändring i omvärlden som krisen initierat, vilket uppsatsen ämnar att undersöka, uppstår på grund av företagets agerande på de entreprenöriella möjligheter som omvärlden gett upphov till. I tabell 4 nedan presenteras en matris där det empiriska materialet placerats in utefter den teoretiska syntesen, vilket har utformats med bakgrund i analysens redogörelser.

Tabell 4: Empirisk förankring av teoretisk modell, egenarbetad tabell

Begrepp	Empirisk förankring
Omvärld	Omvärlden består av en omfattande extern kraft vilket i detta fall innebär att människors rörlighet begränsats.
Värdenätverk	Caspecos kunder d.v.s. restauranger har påverkats negativt med betydligt sämre försäljning när människors rörlighet begränsats. Detta har i sin tur påverkat Caspeco AB.
Entreprenöriella möjligheter	Entreprenöriella möjligheter har uppstått i och med omvärldens förändringar i Caspecos värdenätverk. De som identifierats av företaget är korttidspermittering, take away-tjänst, ett avskalat affärssystem och en omsättningsbaserad affärsmodell.
Agerande	Caspeco AB har agerat på korttidspermittering och en take away-tjänst.
Strategisk process	Den strategiska processen har innefattat identifiering av entreprenöriella möjligheter om korttidspermittering och take away-tjänsten som sedan iscensatts. Arbetet med företagsvarumärket har möjliggjort att take away-tjänsten agerats på och stärker troligtvis i sin tur varumärket genom ett rykte om att företaget finns till för att hjälpa till även i kristider.
Omställnings - zon	Omvärlden består av en omfattande extern kraft vilket i detta fall innebär att människors rörlighet begränsats.
Passivitet	Caspecos kunder d.v.s. restauranger har påverkats negativt med betydligt sämre försäljning när människors rörlighet begränsats. Detta har i sin tur påverkat Caspeco AB.
Stagnerings - zon	Entreprenöriella möjligheter har uppstått i och med omvärldens förändringar i Caspecos värdenätverk. De som identifierats av företaget är korttidspermittering, take away-tjänst, ett avskalat affärssystem och en omsättningsbaserad affärsmodell.

## 6 Diskussion

*Diskussionen har sin utgångspunkt i uppsatsens forskningsfrågor där uppsatsens analys placeras in och diskuteras för att besvara frågorna.*

### Forskningsfråga 1

- *Hur ser omställningsarbetet ut under kriser som för med sig omfattande externa förändringar?*

Med utgångspunkt i uppsatsens teori har den insamlade empirin analyserats för att försöka förklara omställningsarbetet under en kris på det studerade företaget. Utifrån den har *omvärlden*, *värdenätverk*, *entreprenöriella möjligheter*, *agerande* och *passivitet* identifierats som grundläggande delar för att förklara omställningsarbetet.

COVID-19-pandemin har i analysen konstaterats utgöra en omfattande extern kraft som påverkat Caspeco AB:s värdenätverk och som i sin tur gett effekter på Caspeco AB. Genom denna förändring av företagets *omvärld* har *entreprenöriella möjligheter* uppstått. Några av dessa entreprenöriella möjligheter har Caspeco sedan kunnat identifiera, vilka företaget delvis *agerat* på och delvis förblivit *passiva* till.

De entreprenöriella möjligheter som företaget identifierat och agerat på är enligt analysen korttidspermittering, take away-tjänst och en "hålla kunden i handen kultur". En gemensam faktor för ett snabbt agerande på dessa entreprenöriella möjligheter har utmärkts av en dynamisk organisationsstruktur och korta beslutsvägar. Genom företagets agerande på de entreprenöriella möjligheterna kan Caspeco konstateras ha genomgått en omställning för att anpassa sig till de externa krafter i omvärlden som en kris medfört. Detta ger med bakgrund i det evolutionära perspektivet av organisationsförändring skäl till att företagets förmåga till överlevnad troligtvis har gynnats.

Det studerade företaget har enligt analysen även förhållit sig passivt till identifierade entreprenöriella möjligheter som har uppstått. Dessa är en omsättningsbaserad affärsmodell och ett avskalat affärssystem. Respondenterna i studien har kunnat förutspå ett potentiellt behov av en omställning som innefattar ett agerande på dessa två entreprenöriella möjligheter. Emellertid har det inte skett inom studiens ramar och författarna har därmed bedömt att företaget förhåller sig passivt. Detta kan i förlängningen leda till att företaget hamnar i en "stagneringszon" där det selekteras ut och dör, i enlighet med det evolutionära perspektivet. Alltså har företaget inte selekterats och dött ut inom studiens ramar och dessa entreprenöriella möjligheter skulle även kunna vara överflödiga att agera på. Dock utläses detta utifrån studiens ramverk till att företaget hamnar i den "stagnerande-zonen" då företaget förhållit sig passivt, och har därmed inte genomfört en omställning i denna aspekt.

### Forskningsfråga 2

- *Hur relaterar arbetet med företagsvarumärket till omställningsprocessen vid externa förändringar?*

Utifrån de observationer som studien gett upphov till har de externa förändringarna som följt av krisen påverkat det studerade företaget Caspeco att ställa om för att hjälpa företag inom krog- och restaurangbranschen att överleva. De nya förutsättningarna har bidragit till att entreprenöriella möjligheter, som take away-tjänsten, uppkommit.

Författarna bedömer att Caspecos anseende hos omgivningen kommer att förbättras, till följd av att företaget har agerat på denna entreprenöriella möjlighet. Detta torde, i sin tur, kunna stärka företagets varumärke.

Företagsvarumärket i sig har dessutom gett upphov till att företaget kunnat agera på de entreprenöriella möjligheter som uppstått. "Hålla kunden i handen-kulturen" tillsammans med företagsledningens vision att tillsammans med kunden överleva krisen tycks vara faktorer som bidragit till att behovet av ett take away-initiativ identifierades, och sedan kom att realiseras.

Sammantaget menar författarna att företagets kultur och vision har möjliggjort identifieringen av take away-tjänsten som en entreprenöriell möjlighet. Caspeco antyder att agerandet på denna entreprenöriella möjlighet i förlängningen troligtvis kommer att gynna företaget. Detta eftersom kunders positiva respons till initiativet troligen kan förbättra Caspecos anseende, och stärka företagsvarumärket.

## 7 Slutsatser

Slutsatserna i denna uppsats baseras på huruvida det studerade företaget har agerat eller förhållit sig passivt till de identifierade entreprenöriella möjligheter som uppstått när omvärlden förändrats under en extern kris.

Med avseende på de entreprenöriella möjligheter som Caspeco AB har agerat på; take away-tjänsten och korttidspermittering har företaget genomfört en omställning. Caspeco antyder att agerandet på take away-tjänsten i förlängningen troligtvis resulterar i att företagets varumärke har stärkts. Detta med utgångspunkt i företagets genomsyrade företagskultur om att hjälpa sina kunder ur krisen vilket har hjälpt företaget att identifiera och agera på denna entreprenöriella möjlighet. Korttidspermittering av personal har identifierats som ett sätt för företaget att överleva krisen där företaget minskar sina kostnader. Detta torde kunna ge företaget bättre förutsättningar att fortleva som en attraktiv och etablerad leverantör av sina produkter och tjänster när krisen väl lättar. En dynamisk organisationsstruktur och snabba beslutsvägar har i denna uppsats identifierats som framgångsfaktorer för omställningen. Emellertid har entreprenöriella möjligheter identifierats, till vilka företaget hittills har förhållit sig passivt till. Detta gäller framförallt introducerandet av ett avskalat affärssystem, och implementerandet av en omsättningsbaserad affärsmodell. Med avseende på detta har en omställning alltså inte genomförts.

Sammanfattningsvis har omvärldens drastiska förändringar resulterat i att entreprenöriella möjligheter har identifierats. Företaget har därefter agerat på vissa och förhållit sig passivt till vissa. De entreprenöriella möjligheter som företaget agerat på har resulterat i en omställning av verksamheten.

### **Förslag till framtida forskning**

Då uppsatsen avgränsats till att studera hur ett företag i krog- och restaurangbranschen hanterar extern kris och dess påverkan på omställningsprocessen i företaget kan inga slutsatser dras om slutgiltiga effekter av den externa krisen. Då COVID-19-pandemin och dess restriktioner sträcker sig över hela studieperioden kan inga slutsatser dras vad gäller till vilken grad företaget hanterat krisen på ett föredömligt sätt eller ej, dvs. om företaget i stället skulle ha agerat annorlunda.

Författarnas förslag till framtida forskning är således att studera resultatet av krisens påverkan på företag i efterhand, genom att förslagsvis utföra en komparativ studie på två företag vars utfall efter omställningen skiljer sig åt.

# Referenser

## Litteratur och publikationer

Allee, V. (2000). Reconfiguring the value network. *Journal of Business strategy*, 21(4), 36-39.

Abratt, R. och Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, vol. 46, no. 7/8, pp. 1048-1063.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009). Reflexive methodology: new vistas for qualitative research. 2. ed. Los Angeles;: SAGE.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer-om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.

Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate reputation review*, 6(4), 368-374.

Bamford, D.R. & Forrester, P.L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23 (5), pp. 546–564 MCB UP Ltd.

Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.

Braunerhjelm, P. & Thulin, P. (2009) *Nyföretagande i kristid. Tre kriser. Tre förlopp*. Tillgänglig: [http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2011/01/Debatt\\_Nyforetagande.pdf?fbclid=IwAR3moobaoWYb1diHGIwXRBU\\_TmVghZ-c0aC0EHsvfQ7crd2qCDsfmbIXL94](http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2011/01/Debatt_Nyforetagande.pdf?fbclid=IwAR3moobaoWYb1diHGIwXRBU_TmVghZ-c0aC0EHsvfQ7crd2qCDsfmbIXL94) Hämtad: [2020-04-26]

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder (2:)*: Liber.

Gray, E. R. & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 5, pp. 695-702.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard business review*, 79(2), 128-134.

Kanter, R.M., Stein, B.A. and Jick, T.D. (1992), *The Challenge of Organisational Change*, Free Press, New York, NY

Landström, H., & Löwegren, M. (2010). *Entreprenörskap och företagsetablering: från idé till verklighet*. Studentlitteratur.

Lewin, K. (1958), "Group decisions and social change", in Swanson, G.E., Newcomb, T.M. and Nartley, E.L. (Eds), *Readings in Social Psychology*, Holt, Rhinehart & Winston, New York, NY.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic mangament*. Simon and Schuster.

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24(6), 649-670.

Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd edition, London: George Allen and Unwin, 1976

Senior, M.P. (1997), *Organisational Change*, Pitman, London

Śledzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. *Management Trends in Theory and Practice*, (ed.) Stefan Hittmar, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 20, Iss. 3, pp. 510-540.

## Digitala källor

Caspeco (2020), *Effekten av coronakrisen hos Caspecos kunder*. Tillgänglig: <https://www.Caspeco.se/> [2020-04-27]

Caspeco (2020), *Verksamhet*. Tillgänglig: <https://www.Caspeco.se/verksamhet/> [2020-05-02]

Folkhälsomyndigheten (2020). *Folkhälsomyndighetens föreskrifter och allmänna råd om allas ansvar att förhindra smitta av covid-19 m.m.* Solna. (HSLFFS 2020:12) Tillgänglig: [https://www.folkhalsomyndigheten.se/globalassets/publicerat-material/foreskrifter/konsoliderade/hslf-fs\\_2020\\_12.pdf](https://www.folkhalsomyndigheten.se/globalassets/publicerat-material/foreskrifter/konsoliderade/hslf-fs_2020_12.pdf) [2020-05-06]

Urborn, C (2020) Coronakrisen fördande för krog- och restaurangbranschen. SVT, 1 April. Tillgänglig: <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/uppsala/krogare> [2020-04-26]

Visita (2018), *Branschfakta restaurang*. Tillgänglig: <https://visita.se/branschfakta/restaurang/> [2020-04-26]

## Intervjuer

Anon-Caspeco AB, 2020. *VD* [Intervju] (April 2020)

Anon-Caspeco AB, 2020. *Partner manager inom analys* [Intervju] (April 2020)

Anon-Caspeco AB, 2020. *Installatör* [Intervju] (April 2020)

Anon-Caspeco AB, 2020. *Produktägare bokning* [Intervju] (April 2020)

# Bilaga

## Intervjuguide

Tanken kring utformningen av intervjuguiden är att formulera frågorna utifrån olika teman som utgör ramen för uppsatsen. De vägledande teman som används för intervjuguiden är omställning, kris och företagsvarumärke med utgångspunkt i tidsperspektiven förflutet, nutid och positionering inför framtiden.

### Inledande frågor

- Vem är du och vilken roll har du i organisationen? Formell och informell?
- 1. Hur ser bakgrunden till Caspeco ut:  
verksamhet/affärsmodell/organisationsstruktur?
- 2. Hur ser Caspeco AB:s strategiprocess ut i "vanliga fall" låt säga för ett år sedan?

Fördjupade frågor för verksamheten och strategiprocessens utformning i "vanliga fall". (Samma frågor återkommer med perspektivet under kris)

Hur påverkar globala trender er?  
Hur arbetar ni med nulägesanalys?  
Vilka vill ni vara om tre, fem, tio år?  
Vilket är erat övergripande mål?  
Håller affärsmodellen?  
Vilka alternativa vägar finns?  
Vilken väg väljer ni, och varför?  
Vilka är delmålen?  
Vad betyder strategin för era anställda?  
Vad innebär strategin i vardagen?  
Vad kan enskilda medarbetare påverka?  
Hur påverkar strategin vardagliga roller och årliga mål?  
Hur utvärderar och omvärderar ni arbetet?